

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM  
COMÉRCIO EXTERIOR**

**ISRAEL VANCONSELOS CARDOSO**

**ANÁLISE DA PERCEPÇÃO E DO DESEMPENHO PROFISSIONAL DOS  
SERVIDORES DA ÁREA ADMINISTRATIVA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE  
IÇARA - SC**

**CRICIÚMA  
2013**

**ISRAEL VANCONSELOS CARDOSO**

**ANÁLISE DA PERCEPÇÃO E DO DESEMPENHO PROFISSIONAL DOS  
SERVIDORES DA ÁREA ADMINISTRATIVA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE  
IÇARA - SC**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração no curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Esp. André Paes Topanotti

**CRICIÚMA**

**2013**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus pais Maria Salete Vasconcelos e Antonio Jorge Cardoso (*in memoriam*) por terem me dado à vida, pela educação e pelos valores que me ensinaram, pelo apoio e o incentivo, tornando possível a realização desse sonho.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida, por todas as graças que me permitiram vencer mais essa etapa da minha vida.

As minhas irmãs Juliana Vasconcelos Cardoso e Silvia Regina Felipe, pela compreensão nos momentos mais difíceis e pelo carinho.

Ao meu amigo e companheiro José Cláudio Ramos Rodrigues pelo apoio e o incentivo nas horas mais difíceis e de tropeço durante essa caminhada.

Ao Professor André Paes Topanotti pela orientação e pela dedicação dada inclusive nos momentos de intervalo de trabalho.

Ao corpo docente do Curso de Administração da UNESC, especialmente aqueles que foram meus mestres compartilhando conhecimentos e experiências, em especial, ao professor Júlio Cesar de Farias Zilli pela atenção e contribuição nessa pesquisa.

Aos colegas e amigos do curso, em especial ao Edenilso, a Patricia e a Sani pela convivência harmoniosa, pelo companheirismo e solidariedade.

À Prefeitura Municipal de Içara, especialmente ao Prefeito Municipal senhor Murialdo Canto Gastaldon, ao assistente de gabinete senhor Altemir dos Santos Dapper Junior e a todos os servidores da área administrativa que participaram dessa pesquisa, pelas informações prestadas e pelo interesse na realização desse trabalho.

Ao senhor Rui Dagostin, coordenador do setor de contas a receber da Administração Central do Giassi Supermercados, pela compreensão nas minhas ausências e aos demais colegas de trabalho pela solidariedade e pelo apoio.

**“Não sois máquina! Homens é que sois! E com amor da humanidade em vossas almas! Não odieis! Só odeiam os que não se fazem amar... os que não se fazem amar e os inumanos!”**

**Charlie Chaplin**

## RESUMO

CARDOSO. Israel Vasconcelos. **Análise da percepção e do desempenho profissional dos servidores da área administrativa da Prefeitura Municipal de Içara – SC.** 2013. 105 folhas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O processo de gestão de pessoas sempre foi objeto de estudo e interesse dos administradores. O fator humano é considerado cada vez mais um elemento chave nas organizações. A presente monografia tem por objetivo analisar a interferência da percepção no desempenho profissional dos servidores públicos da área administrativa da Prefeitura Municipal de Içara - SC. Em relação aos aspectos metodológicos utilizados, a pesquisa se caracterizou, quanto aos fins, como exploratória e descritiva e quanto aos meios de investigação como pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Foi utilizada a técnica quantitativa e qualitativa de coleta de dados de forma combinada, através da aplicação de questionário para um total de 52 servidores entrevistados. Os resultados obtidos através da análise dos dados permitiu concluir que muitos aspectos relacionados à percepção dos servidores podem interferir negativamente ou positivamente no seu desempenho profissional. Com relação aos aspectos negativos percebidos pelos servidores destacam-se o fato de suas ideias de inovação e sugestões não serem ouvidas, a falta de perspectiva quanto ao crescimento profissional, a ausência de *feedback*, a insatisfação com o ambiente físico de trabalho, o desejo de trabalhar em outro setor e, por fim, a inexistência de uma política salarial e de qualificação e aperfeiçoamento profissional. Com relação aos aspectos positivos percebidos destacam-se o fato da grande maioria se sentir realizada pessoalmente e profissionalmente, apresentarem propostas de mudanças para melhoria em seu setor de trabalho, considerarem como bom o relacionamento de forma geral, bem como a qualidade na prestação dos serviços públicos por parte da prefeitura e por declararem o desejo de permanecer trabalhando na Prefeitura Municipal de Içara. Diante dos resultados obtidos cabe aos gestores, à adoção de uma política de gestão de pessoas que leve em consideração as percepções dos servidores, visando promover aqueles aspectos que geram satisfação e suprimir ou minimizar aqueles que geram insatisfação no ambiente organizacional, a fim de melhorar o desempenho profissional.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Percepção. Desempenho profissional.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – A pirâmide de Maslow .....	33
Figura 2 - Localização do município de Içara - SC.....	43
Figura 3 – Organograma da Prefeitura Municipal de Içara - SC.....	45
Figura 4 – Sexo dos entrevistados .....	49
Figura 5 - Faixa etária .....	50
Figura 6 - Estado civil.....	51
Figura 7 - Escolaridade .....	51
Figura 8 – Tempo de trabalho na prefeitura de Içara - SC .....	52
Figura 9 - Situação funcional.....	53
Figura 10 – Exerce função de chefia, direção ou assessoramento? .....	53
Figura 11 - Faixa salarial.....	54
Figura 12 - Realizo-me pessoalmente e profissionalmente com o trabalho que executo.....	55
Figura 13 - Tomo iniciativa de propor mudanças ou sugestões de melhoria no meu setor de trabalho. ....	56
Figura 14 - As minhas ideias de inovação e sugestões para criação são ouvidas....	56
Figura 15 - Relaciono-me bem com os colegas de trabalho. ....	57
Figura 16 - Relaciono-me bem com a chefia do meu setor. ....	58
Figura 17 - Os meus problemas pessoais tem prejudicado o meu desempenho no ambiente de trabalho.....	59
Figura 18 - Tenho perspectiva de crescimento profissional. ....	59
Figura 19 - Estou satisfeito com minha remuneração. ....	60
Figura 20 - Nota de 0 (zero) a 10 (dez) para o meu desempenho profissional, onde 0 (zero) equivale a um desempenho péssimo e 10 (dez) a um desempenho excepcional. ....	61
Figura 21 - Tenho autonomia no meu setor para propor melhorias na execução do meu trabalho. ....	62
Figura 22 - Sou chamado a participar das decisões do meu setor.....	63
Figura 23 - O relacionamento entre as pessoas da minha equipe de trabalho é bom. ....	64
Figura 24 - O relacionamento da minha equipe de trabalho com a chefia é bom. ....	64
Figura 25 - Há cooperação e espírito de equipe no meu setor de trabalho.....	65

Figura 26 - Costumo receber de minha chefia o retorno sobre o meu desempenho profissional. ....	66
Figura 27 - O meu ambiente de trabalho me proporciona as condições físicas (materiais e equipamentos) necessárias para a realização de minhas atividades profissionais. ....	67
Figura 28 - Gostaria de trabalhar em outro setor diferente do que eu trabalho atualmente.....	68
Figura 29 - Se fosse atribuir uma nota de 0 (zero) a 10 (dez) para o desempenho profissional da chefia do meu setor, onde 0 (zero) equivale a um desempenho péssimo e 10 (dez) a um desempenho excepcional, que nota eu daria?.....	69
Figura 30 - A prefeitura de Içara presta com qualidade os serviços públicos à população do município. ....	70
Figura 31 - Trabalhar na Prefeitura de Içara me proporciona status. ....	71
Figura 32 - A Prefeitura de Içara tem uma política salarial (plano de cargos e salários) que incentiva os servidores. ....	72
Figura 33 - A Prefeitura de Içara dispõe de uma política de qualificação e aperfeiçoamento profissional para melhorar o desempenho dos servidores. ....	73
Figura 34 - Pretendo permanecer trabalhando na Prefeitura Municipal de Içara. ....	74



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Sexo .....	91
Tabela 2 - Faixa etária .....	91
Tabela 3 - Estado civil .....	91
Tabela 4 - Escolaridade .....	91
Tabela 5 - Há quanto tempo trabalha na prefeitura de Içara? .....	92
Tabela 6 - Situação funcional .....	92
Tabela 7 - Exerce função de chefia, direção ou assessoramento? .....	92
Tabela 8 - Minha faixa salarial é:.....	92
Tabela 9 - Realizo-me pessoalmente e profissionalmente com o trabalho que executo.....	93
Tabela 10 - Tomo iniciativa de propor mudanças ou sugestões de melhoria no meu setor de trabalho. ....	93
Tabela 11 - As minhas ideias de inovação e sugestões para criação são ouvidas. ...	93
Tabela 12 - Relaciono-me bem com os colegas de trabalho. ....	93
Tabela 13 - Relaciono-me bem com a chefia do meu setor. ....	94
Tabela 14 - Os meus problemas pessoais tem prejudicado o meu desempenho no ambiente de trabalho.....	94
Tabela 15 - Tenho perspectivas de crescimento profissional.....	94
Tabela 16 - Estou satisfeito com minha remuneração. ....	94
Tabela 17 - Se fosse atribuir uma nota de 0 (zero) a 10 (dez) para o meu desempenho profissional, onde 0 (zero) equivale a um desempenho péssimo e 10 (dez) a um desempenho excepcional, que nota eu me daria? .....	95
Tabela 18 - Tenho autonomia no meu setor para propor melhorias na execução do meu trabalho. ....	95
Tabela 19 - Sou chamado a participar das decisões do meu setor.....	95
Tabela 20 - O relacionamento entre as pessoas da minha equipe de trabalho é bom. ....	96
Tabela 21 - O relacionamento da minha equipe de trabalho com a chefia é bom.....	96
Tabela 22 - Há cooperação e espírito de equipe no meu setor de trabalho.....	96
Tabela 23 - Costumo receber de minha chefia o retorno sobre o meu desempenho profissional. ....	96

Tabela 24 - O meu ambiente de trabalho me proporciona as condições físicas (materiais e equipamentos) necessárias para a realização de minhas atividades profissionais. ....	97
Tabela 25 - Gostaria de trabalhar em outro setor diferente do que eu trabalho atualmente.....	97
Tabela 26 - Se fosse atribuir uma nota de 0 (zero) a 10 (dez) para o desempenho profissional da chefia do meu setor, onde 0 (zero) equivale a um desempenho péssimo e 10 (dez) a um desempenho excepcional, que nota eu daria?.....	97
Tabela 27 - A Prefeitura de Içara presta com qualidade os serviços públicos à população do município. ....	98
Tabela 28 - Trabalhar na Prefeitura de Içara me proporciona status. ....	98
Tabela 29 - A Prefeitura de Içara tem uma política salarial (plano de cargos e salários) que incentiva os servidores. ....	98
Tabela 30 - A Prefeitura de Içara dispõe de uma política de qualificação e aperfeiçoamento profissional para melhorar o desempenho dos servidores. ....	98
Tabela 31 - Pretendo permanecer trabalhando na Prefeitura Municipal de Içara. ....	99

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os dois fatores de Herzberg .....	37
--	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

**AMREC** - Associação dos Municípios da Região carbonífera.

**CLAD** – Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento

**CO** - Comportamento Organizacional.

**CONSAD** - Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Administração.

**IBGE** - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

**MARE** – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado.

**NSP** - Novo Serviço Público.

**OCDE** - Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico.

**ONU** – Organização das Nações Unidas.

**PNAGE** - Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados e do Distrito Federal.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	15
1.2 OBJETIVOS .....	17
<b>1.2.1 Objetivo geral: .....</b>	<b>17</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos: .....</b>	<b>17</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	17
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>19</b>
2.1 HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL .....	19
2.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	23
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	28
<b>2.3.1 Clima organizacional: o desempenho e a motivação no trabalho .....</b>	<b>30</b>
2.3.1.1 Desempenho .....	30
2.3.1.2 Motivação .....	31
2.4 AS TEORIAS MOTIVACIONAIS .....	31
<b>2.4.1 Teoria comportamentalista.....</b>	<b>32</b>
<b>2.4.2 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow .....</b>	<b>32</b>
<b>2.4.3 A teoria X e a teoria Y de McGregor .....</b>	<b>34</b>
<b>2.4.4 A teoria da contingência de McClelland.....</b>	<b>35</b>
<b>2.4.5 A teoria de Herzberg .....</b>	<b>36</b>
2.5 ANÁLISE COMPORTAMENTAL .....	37
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>41</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	41
3.2 POPULAÇÃO-ALVO .....	42
<b>3.2.1 O município e a Prefeitura de Içara - SC .....</b>	<b>43</b>
3.2 PLANO DE COLETA DE DADOS .....	45
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	47
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>49</b>
4.1 PERFIL DO ENTREVISTADO.....	49
4.2 PERCEPÇÃO PESSOAL .....	54
4.3 PERCEPÇÃO DO SETOR DE TRABALHO .....	61
4.4 PERCEPÇÃO DA PREFEITURA DE IÇARA .....	69
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>76</b>

**REFERÊNCIAS.....81**

**APÊNDICE.....90**

**APÊNDICE A .....91**

**APÊNDICE B .....100**

**APÊNDICE C .....105**

## 1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre o comportamento humano se apresentam como uma das áreas mais complexas para a pesquisa, dentro ou fora das organizações. O nível de motivação e satisfação das pessoas está entre as variáveis causais mais importantes dos aspectos comportamentais do ser humano, pois cada um de nós é dotado de um índice significativo desses aspectos (REGIS FILHO; LOPES, 1996).

O interesse pelas pessoas e a inclusão do fator humano como elemento chave das organizações ocorreu de forma gradativa e crescente. No início do século XX surgem os primeiros pensadores a considerar as pessoas como centro dos sistemas produtivos. Nos anos de 1920 e 1930, Elton Mayo e F. J. Roethlisberger concluíram que uma organização é um sistema social e que o trabalhador é, na verdade, o mais importante elemento desse sistema (DAVIS; NEWSTROM, 2004).

As pessoas no interior das organizações não podem ser vistas como meros recursos, ou seja, serem reconhecidas apenas pelo seu potencial produtivo. Sobre esse aspecto, Chiavenato (2004) comenta que as pessoas são pessoas, isto é, elas são portadoras de características de personalidade, expectativas, objetivos pessoais e histórias particulares.

Neste contexto, pode-se afirmar que as pessoas adquirem importância fundamental no resultado do trabalho ou dos serviços prestados em qualquer organização. São os seres humanos os que assumem maior importância, pois são os indivíduos que serão capazes de aumentar ou diminuir a produtividade, de melhorar ou piorar a qualidade de um serviço e, ainda, gerar maior ou menor lucro para as organizações (CHIAVENATO, 2004).

Não existem soluções simples ou fórmulas prontas quando se trata do trabalho com pessoas ou com problemas organizacionais. O comportamento humano nas organizações é bastante imprevisível. Isso ocorre porque ele nasce de necessidades profundamente arraigadas e dos sistemas de valores percebidos (DAVIS; NEWSTROM, 2004).

Existe uma diversidade de conceitos sobre o que seria, afinal, uma organização. No caso de uma organização pública, o produto elaborado seria o atendimento à população que atinge necessidades específicas. Já no caso de uma organização privada, o produto, de maneira geral, seria a obtenção de lucro,

aumento na produtividade, aumento do número de clientes e de acionistas. (GLENN; MALOTT, 2004).

O presente estudo foi desenvolvido na Prefeitura de Içara, uma organização pública criada em 1961, e se propôs a analisar a percepção em diferentes níveis dos servidores da área administrativa e sua interferência no despenho profissional.

A estrutura da presente monografia é composta por cinco capítulos, conforme descrição a seguir: o capítulo 1 contém a introdução, a situação problema, os objetivos geral e específicos e a justificativa; o capítulo 2 traz a fundamentação teórica contendo algumas considerações e pensamentos de autores importantes sobre o tema pesquisado; o capítulo 3 apresenta os procedimentos metodológicos que foram utilizados na presente pesquisa; o capítulo 4 contém a análise dos dados obtidos na pesquisa e, por fim, o capítulo 5 que apresenta a conclusão com as considerações finais sobre a pesquisa desenvolvida.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Já faz algum tempo que as organizações passaram a considerar as pessoas como agentes ativos da administração. Há pouco tempo, as pessoas eram tratadas como objetos, quase da mesma forma que máquinas, ou equipamentos de trabalho. Percebeu-se que essa maneira arcaica e obsoleta de visualizar as pessoas provocou fortes conflitos trabalhistas, além de um afastamento e alheamento das pessoas em relação às suas responsabilidades na organização (CHIAVENATO, 2004).

Algumas atitudes importantes estão relacionadas ao desempenho das pessoas nas organizações. Dentre elas podemos citar a satisfação no trabalho, o envolvimento no cargo e a identificação com a organização. De acordo com Davis e Newstrom (2004) se a organização desejar aumentar o potencial para a satisfação dos empregados existe vários caminhos a seguir. Segundo esses autores muitos empregados podem responder bem a incentivos monetários, enquanto que outros se sentem melhor motivados, quando compreendem corretamente o seu papel e suas atribuições na organização e recebem *feedback*. Outros ainda se sentem mais à vontade quando recebem maior atenção de seus chefes e quando esses demonstram interesse pelos seus sentimentos.



Segundo Davis e Newstrom (2004), envolvimento no cargo é o grau em que os empregados se acham imersos em seus cargos, neles investem tempo e energia e encaram o trabalho como parte central de suas vidas. Ainda segundo os mesmos autores, a identificação com a organização é definida como o grau em que o empregado se vê na organização e deseja dela continuar ativamente participando. Assim sendo é importante que o administrador considere as três atitudes citadas no sentido de buscar desenvolvê-las no ambiente de trabalho.

Wagner III e Hollenbeck (1999) entendem a satisfação no trabalho como resultado da percepção da realização de valores importantes referentes ao próprio trabalho é, portanto, um sentimento agradável no trabalho realizado. Ressaltam ainda que um conjunto de fatores pode influenciar na satisfação com o trabalho. Assim sendo, é importante que o gestor conheça tais fatores a fim de promover aqueles que geram satisfação e suprimir ou minimizar aqueles que geram insatisfação no ambiente organizacional, a fim de melhorar o desempenho profissional.

No setor público outros aspectos devem ser levados em consideração na busca do sucesso no desempenho profissional. Se fosse possível estabelecer um comportamento de sucesso ou de sobrevivência pessoal dentro do setor público, ele teria pouco a ver com atributos como empreendedorismo, capacidade de inovação, ousadia ou competência técnica. O que se valoriza no homem público é sua capacidade de conciliar interesses, apaziguar conflitos e aparentar aquilo que não é. (CARBONE, 2000).

O tema motivação de pessoas igualmente deve ser considerado de forma distinta nos setores público e privado. No ambiente do serviço público em contraste com organismos da esfera privada reveste-se de especial complexidade decorrente de características de natureza cultural, política, econômica, legal etc., que particularizam esse setor (BERGUE, 2007).

Neste contexto a presente pesquisa formula o seguinte problema: Qual a interferência da percepção no desempenho dos servidores públicos da área administrativa da Prefeitura de Içara-SC?

## 1.2 OBJETIVOS

Serão apresentados a seguir o objetivo geral e os objetivos específicos que nortearam a realização da presente pesquisa.

### 1.2.1 Objetivo geral:

Analisar a interferência da percepção no desempenho profissional dos servidores públicos da área administrativa da Prefeitura Municipal de Içara - SC.

### 1.2.2 Objetivos específicos:

- a) Conhecer o perfil pessoal e profissional dos servidores públicos da área administrativa da Prefeitura Municipal de Içara - SC;
- b) Analisar de que forma as expectativas e necessidades influenciam no desempenho profissional, dos servidores públicos da área administrativa da Prefeitura Municipal de Içara - SC;
- c) Identificar padrões de satisfação e motivação no ambiente administrativo da Prefeitura Municipal de Içara - SC;
- d) Apontar sugestões de mudanças para um melhor desempenho da área administrativa da Prefeitura Municipal de Içara - SC.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa se propõe a analisar a importância da percepção no desempenho profissional das pessoas no interior das organizações. A percepção está diretamente relacionada com as expectativas, necessidades, valores, interferindo no comportamento humano. Tal comportamento é variável e imprevisível e, por essa razão, é considerado um tema complexo. Portanto, conhecer o perfil pessoal e profissional das pessoas que compõem uma organização é fundamental para a análise e a compreensão do comportamento, bem como do seu desempenho profissional.

Estudos mais recentes consideram cada vez mais as pessoas como elemento central das organizações. Saber o que pensam o que sentem e como se

comportam são aspectos fundamentais para se obter sucesso no processo de gestão de pessoas. Estudos indicam que as relações interpessoais no ambiente de trabalho e os aspectos relacionados à satisfação e motivação das pessoas, parecem ter influência direta no desempenho de suas atividades e no desenvolvimento profissional.

Os gestores não podem mais considerar as pessoas apenas pelo viés da produtividade. Suas necessidades e aspirações precisam ser identificadas e compreendidas para que seja possível promover a satisfação pessoal e profissional e, por conseguinte, o sucesso da organização que está diretamente relacionado ao grau de envolvimento e comprometimento dos seus profissionais. Porém, para que isso seja possível, as pessoas precisam se sentir importantes e ter clareza do papel que desempenham na organização.

O principal objetivo desse estudo é realizar uma análise da percepção e sua interferência no desempenho profissional através de uma pesquisa com os servidores públicos da área administrativa da Prefeitura Municipal de Içara - SC. A questão central da pesquisa é identificar como e de que forma essa percepção interfere no desempenho profissional desses servidores.

A importância do estudo se justifica pela relevância em conhecer a percepção, necessidades e expectativas dos servidores em seu ambiente de trabalho e pela sua evidência no processo de gestão de pessoas. É importante ainda pelos resultados que serão produzidos e que podem se constituir em valiosas informações que contribuirão para nortear as políticas de gestão de pessoas na Prefeitura Municipal de Içara - SC, com vistas à melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à população.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Serão abordados a seguir alguns temas que irão fundamentar os conhecimentos teóricos da presente pesquisa. Na sequência serão apresentados alguns aspectos relacionados aos seguintes temas: histórico da administração pública no Brasil, gestão de recursos humanos na administração pública, clima organizacional, teorias motivacionais e análise comportamental.

### 2.1 HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

De acordo com Pimenta (1998), até o século XIX o Estado brasileiro pode ser caracterizado como um Estado patrimonialista. Este tipo de Estado se caracteriza por práticas administrativas e testamentais de origem portuguesa e espanhola, reproduzidas no Brasil no período colonial onde a administração pública atende aos interesses da classe dominante (FAORO, 1998).

Sobre as características do Estado patrimonialista Helal e Diegues (2009, p.26) afirmam:

Este modelo administrativo extremamente marcado pelo interesse elitista e pela pessoalidade deixou raízes profundas e ainda muito visíveis na gestão pública brasileira, mesmo após várias reformas burocráticas e gerenciais e que, a ascensão do capitalismo e da burocracia acarretaram a necessidade de um novo paradigma capaz de combater os vícios da era patrimonialista substituindo a força dos regimes autoritários pela organização racional e eficiente.

Segundo Martins (1997) mesmo após o início da República em 1889, quando alterações significativas ocorreram no processo político de detenção do poder, o perfil geral das políticas públicas do Estado não se alterou significativamente.

Sobre as mudanças ocorridas ainda no final desse século Bresser Pereira e Spink (1998), afirmam que foi um grande progresso no século XIX, o aparecimento de uma administração pública burocrática de modo a substituir às formas patrimonialistas de gerir o Estado. Tal modelo surgiu da necessidade de distinguir não só o público do privado, mas também o administrador público do ser político, visando a proteger o Estado da corrupção, do empreguismo e do nepotismo, transformando a “organização burocrática sua principal estratégia para alocar recursos e produzir o bem público” (SALM; MENEGASSO, 2006, p.6).

Embora sendo um crítico da burocratização da sociedade Tragtenberg (1992 *apud* WEBER, 1987), percebia a organização burocrática como a forma de organização mais eficiente já inventada, uma vez que consegue antecipar e detalhar exatamente como os procedimentos devem ser tomados, vendo-a como única alternativa para uma sociedade de massas.

A burocracia apresentou um importante papel no Brasil e no mundo ao preconizar, por meio de seus princípios, “um senso de impessoalidade e método à gestão das organizações grandes e complexas que caracterizavam, crescentemente, a esfera pública buscando inserir a eficiência como um valor organizacional central” (RÉUS, 2012, p.42).

Segundo Vergara (2004), as críticas à burocracia, dirigem-se, especialmente, à excessiva preocupação com a racionalização em detrimento de outros valores como a democracia e o humanismo e a sua enorme quantidade de disfunções que surgiram na medida em que foi implementada, principalmente nas organizações estatais. Isso fez da administração pública convencional – baseada no modelo burocrático e patrimonialista – um modelo alvo de muitas críticas vindas da sua incapacidade de produzir serviços públicos a contento, de dar respostas às demandas cada vez mais complexas dos cidadãos (SALM; MENEGASSO, 2006).

Ao longo desse período de insatisfações, diversos autores e correntes buscavam abordar as deficiências de tais modelos, como pode ser observado nos trabalhos desenvolvidos por teóricos dos estudos comportamentalistas na administração pública. “A abordagem comportamental marca a mais forte ênfase das ciências do comportamento na teoria administrativa e a busca de soluções democráticas e flexíveis aos problemas organizacionais” (OLIVEIRA, 2013, p.1).

Segundo Pimenta (1998), essas condições se estenderam até a década de 1930, com o início da aceleração do processo de industrialização brasileiro, quando o Estado passou por uma transformação profunda, surgindo como um Estado intervencionista.

De acordo com Marcelino (2003), na década de 1960 consolidava-se o modelo chamado “administração para o desenvolvimento”, voltado fundamentalmente para a expansão da intervenção do Estado na vida econômica e social, para a substituição das atividades de trabalhadores estatutários por celetistas e para a criação de entidades da administração descentralizada para realização da intervenção econômica do Estado.

O clima político-institucional dos governos autoritários gerou um modelo organizacional no país que se caracterizou pela centralização de um complexo aparelho burocrático. O desafio dos anos 1980 era instalar sistemas administrativos que pudessem acelerar o desenvolvimento e possibilitar ao país o uso efetivo de seus recursos. No entanto, o complexo processo de reforma administrativa vinculava-se ao contexto econômico, social, político e cultural do país, não podendo, dessa forma, ser enfatizado somente sob os aspectos legal e técnico (MARCELINO, 2003).

No entanto, a Constituição promulgada em 1988, de acordo com Pimenta (1998), paradoxalmente criou uma série de direitos e garantias aos trabalhadores de organizações públicas, que vieram sobrecarregar as despesas do Estado. É o caso da estabilidade dos trabalhadores e da obrigatoriedade de implantação do regime jurídico na área de pessoal, que aumentaram o seu direito e garantias em organizações públicas, e da igualdade de vencimentos para cargos assemelhados, entre outros.

Neste contexto de desafios emerge a administração pública gerencial, que tem como princípio uma administração focada no cidadão. Essa nova concepção de administração teve origem ainda nos anos 80, mas foi apenas na década de 90 que ela se consolidou. De acordo com Barbosa (2002), esta forma de administrar se baseou em um Estado e sociedade democrática e pluralista, onde a globalização da economia, a expansão das funções sociais e econômicas do Estado e o desenvolvimento tecnológico trouxeram à tona os problemas decorrentes do modelo burocrático, principalmente a não correspondência às exigências do “cidadão-cliente”.

Ainda sobre o modelo de administração gerencial Coelho (2000, p.259) afirma:

A administração gerencial caracteriza-se pela existência de formas modernas de gestão pública, modificando os critérios de aplicação do controle dos serviços públicos, as relações estabelecidas entre o Poder Público e seus servidores e alterando, também, a própria atuação da administração, que passa a enfatizar a eficiência, a qualidade e a efetiva concretização do regime democrático, mediante a participação mais intensa dos cidadãos.

De acordo com Castor e José (1998), a história da administração brasileira é uma repetição monótona da luta entre duas forças: de um lado, uma burocracia formalista, ritualista, centralizadora, ineficaz e adversa às tentativas periódicas de modernização do aparelho do Estado, aliada aos interesses

econômicos retrógrados e conservadores, embora politicamente influentes; de outro, as correntes modernizantes da burocracia e seus próprios aliados políticos e empresariais. A primeira quer perpetuar seu controle social e seus privilégios por meio da centralização burocrática, de natureza conservadora e imobilista. As forças modernizantes, por seu turno, industrializadas e abertas ao exterior, exigindo novas missões para o Estado, principalmente na área de ampliação da infraestrutura econômica e social, hoje apontam para a globalização e o liberalismo.

Neste contexto, Guimarães (2000, p.127), afirma que “no setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras”. Ainda segundo o autor essa transformação somente será possível, quando ocorrer uma ruptura com os modelos tradicionais de administração dos recursos públicos e introduzir-se uma nova cultura de gestão.

De acordo com Denhardt e Denhardt (2007), o Novo Serviço Público (NSP) é orientado, sobretudo, por teorias democráticas de cidadania, que segundo Denhardt (2011), possui especial preocupação com a conexão entre cidadãos e seus governos, promovendo abordagens alternativas de gestão e *design* organizacional, com origem em tradições mais humanísticas da teoria da administração pública como a fenomenologia, a teoria crítica e o pós-modernismo.

Segundo afirma Perez (2004, p.221), “a administração assume hoje a função de harmonizar o comportamento dos atores sociais, procurando ser mais transparente, distanciando-se dos modelos burocráticos puramente gerenciais e neoliberais”.

Observa-se que o Novo Serviço Público apresenta um interesse renovado pelos valores democráticos e a conexão entre cidadãos e seus governos. Essa “noção do Novo Serviço Público contribui na remodelação do Estado, para uma mudança de mentalidade na busca de uma gestão mais participativa” (DENHARDT, 2004, p.175).

A interação e o engajamento com os cidadãos é o que enobrece e dá propósito ao serviço público, tornando-o substancialmente distinto da administração privada (FREDERICKSON, 1997).

O conceito de coprodução do bem público surgido mais recentemente, pode ser compreendido como uma “estratégia para a produção de serviços públicos

por meio do compartilhamento de responsabilidades e poder entre os agentes públicos, privados e cidadãos” “[...] ou para a prestação de serviços públicos em rede”. (SALM, 2010, p.1). Neste contexto, Brudney e England (1983), afirmam que a maior contribuição da coprodução é uma apreciação do papel que os cidadãos podem ter e têm no contexto atual para a produção do bem público. Pode também ser entendida como uma estratégia, por excelência, para que os serviços públicos sejam produzidos de maneira eficaz onde o aparato do estado, organizações do terceiro setor, empresas e cidadãos unem-se para prover de bens e serviços à coletividade.

## 2.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A temática dos recursos humanos sempre esteve presente nos debates sobre reformas e modernização das administrações públicas, embora não figure como pauta na agenda de reformas. Nessa agenda, persistem temas fortemente identificados com o modelo burocrático weberiano, como a profissionalização e seleção aberta e por mérito, e outros mais ligados ao gerencialismo, como a flexibilização das relações de trabalho, avaliação de desempenho e aproximação das regras da iniciativa privada (POLLITT; BOUCKAERT 2004).

A relevância do tema sobre o papel da gestão de recursos humanos no setor público é percebida pela sua presença na agenda de órgãos multilaterais como a Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico (OCDE, 1998, 2001, 2005, 2008), Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento (CLAD, 2003) e Organização das Nações Unidas (ONU, 2006).

No âmbito da OCDE (1998, p. 11), afirma que a preocupação com a gestão de recursos humanos na administração pública esteve presente desde o final da década de 80, visto que:

O Comitê de Administração Pública da OCDE considerou, portanto, prioritário o intercâmbio, entre os países-membros, de informações sobre as inovações na gestão dos recursos humanos da administração pública, bem como a análise da evolução das políticas de pessoal em vigor e das questões que estas levantam.

De acordo com Castor (2001), a história da administração de recursos humanos na área pública é “esquizofrênica”, pois, de um lado existe a preocupação com o formalismo e moralismo, mas, de outro, a prática é marcada pela expediência,



clientelismo e favoritismo. Tal fato acaba marcando o antagonismo dentro de uma única política de recursos humanos; ou seja, normas a serem cumpridas, mas dispositivos que conseguem burlar a lei. Essas mesmas leis acabam transformando-se em regulamentos paralisantes, por meio do qual a gerência dos servidores públicos torna-se difícil.

Sobre os processos de reforma do Estado e a importância da gestão de recursos humanos Nogueira e Santana (2000, p.1), comentam:

Processos de reforma, sobretudo em sua fase inicial, negligenciaram a importância da gestão de recursos humanos, por dois motivos básicos. Primeiro, devido a que os reformistas puseram forte ênfase na necessidade de diminuir o tamanho do aparato de Estado; segundo, por terem feito do combate à burocracia um dos objetivos principais do novo estilo de administração pública que propunham.

Sobre a necessidade dessas reformas, Bresser Pereira (1998), afirma que o resultado das regras, leis e normas é um sistema de gestão de pessoas no qual os administradores não podem administrar, mas apenas seguir regras. Como consequência desse “peso morto” de regras, o moral dos servidores desce aos níveis mais baixos.

No Brasil o tema relativo à gestão de recursos humanos na administração pública esteve em evidência na reforma gerencial de 1995 (MARE, 1995) e recentemente voltou a ter destaque na Carta de Brasília assinada pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e pelo Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Administração (CONSAD) em 2008. Após realizar um diagnóstico abrangente sobre a gestão nos governos estaduais brasileiros para o Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados e do Distrito Federal (PNAGE), Abrucio (2007, p.6) enfatiza que “é possível dizer, com total segurança, que o maior problema dos estados está na área de Recursos Humanos”.

Porém, segundo a OCDE (2005), o problema parece não ser exclusividade de estados brasileiros. Além da relevância do tema, outro ponto que pode ser facilmente percebido na literatura é a imaturidade da gestão de recursos humanos, inclusive nos países desenvolvidos.

Em estudo recente realizado pela OCDE (2008) observa-se a análise de seis tendências no que se refere à gestão de recursos humanos: i) esforços para redução no tamanho serviço civil e a contratação de serviços de agências; ii) a

aproximação de regras de setor público àsquelas praticadas pelo setor privado; iii) a delegação da gestão de recursos humanos para as agências descentralizadas; iv) gestão do desempenho; v) delegação e individualização dos sistemas de pagamento; e vi) a criação e gestão de carreiras da alta administração pública.

De acordo com Longo (2007), com relação à reforma gerencial, as visões encontradas na literatura especializada revelam alto grau de coincidência na identificação das principais disfunções dos sistemas de gestão pública dos recursos humanos, conforme descritas abaixo:

- a) excesso de uniformidade nos marcos reguladores do emprego público;
- b) demasiadas regulações, que conduzem a um alto e excessivo grau de padronização das práticas de pessoal;
- c) excessiva centralização da gestão, com pouca autonomia para o gestor; organização do trabalho engessada e fragmentada;
- d) baixa mobilidade;
- e) sistemas de recrutamento longos, complexos e excessivamente formalizados;
- f) excesso de estabilidade no emprego;
- g) ascensão difícil e constantemente baseada em antiguidade;
- h) desvinculação entre remuneração e responsabilidade;
- i) separação quase absoluta entre desempenho no cargo e o funcionamento dos sistemas de promoção e retribuição;
- j) baixa capacidade de produção de competências e de perfis diretivos;
- k) estilo paternalista dos dirigentes; império do coletivismo nas relações laborais e alto grau de conflito.

No Brasil a grande maioria dos órgãos públicos, limita sua área de recursos humanos a uma função de caráter meramente burocrático, ficando assim conhecida como “departamento de pessoal”. Sobre esse aspecto, Marconi (2005, p.131) ressalta que:

A inexistência da definição de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos, aliada à falta de informatização, faz com que a área de recursos humanos no setor público continue a possuir uma imagem burocrática, associada à ineficiência. De um modo geral, acaba sendo gerenciada de forma reativa: uma área que, apenas, responde às demandas de outras áreas e dos funcionários – demandas que parecem estar fora de seu controle. Uma gestão de problemas, emergencialista, que trabalha para “apagar incêndios” constantemente.

Sobre esse aspecto Bergue (2005), comenta que as ações de governo no campo da gestão de pessoas na administração pública ainda são muitos frágeis, principalmente, na esfera local, em que as atenções são voltadas quase exclusivamente para a área financeira, ou seja, despesa com pessoal.

É necessário que a área de gestão de pessoas seja vista não apenas como departamento de pessoal, mas como parte estratégica, ou seja, uma área que participa na formulação das estratégias da organização, bem como na implementação desta estratégia por meio da aplicação consistente dos instrumentos de gestão de pessoas (MARRAS, 2000).

Observa-se ainda que a gestão de pessoas requer a existência de um sistema de incentivos para o pessoal do corpo técnico, gerencial e operacional, sendo evidente a ausência de uma política orgânica de formação, capacitação permanente e de remuneração condizente com a valorização do exercício da função pública (MARE, 1995).

A gestão do desempenho individual ou coletivo consiste num importante instrumento de gestão de pessoas que pode contribuir para elevar a qualidade dos serviços públicos prestados. De acordo com a OCDE (2008), a gestão do desempenho no nível individual é entendida como um processo em que o funcionário entende o que é esperado dele, é avaliado, recebe o *feedback* e é apoiado em seu processo de desenvolvimento. Envolve ainda a premiação do bom desempenho e a identificação dos motivos do desempenho insatisfatório.

Independente do nível ou da natureza do órgão governamental, a gestão de pessoas deve promover as boas práticas na administração pública, a fim de melhorar a qualidade dos seus serviços, pois na visão de Bergue (2005, p.78):

Independente do porte do ente, ou órgão governamental, as boas práticas da gestão de pessoas são não somente possíveis, mas necessárias ao seu desempenho satisfatório e convergente com o interesse público. Dessa forma, não é devido ao pequeno porte populacional de um município, ou à reduzida dimensão de sua estrutura administrativa, enfim, que as políticas de gestão de pessoas não são necessárias. Pelo contrario, nesses, talvez, mais relevantes e imperiosas se mostrem as ações governamentais pautadas pela ação planejada, pela organização tecnicamente fundamentada, e pelo desempenho devidamente monitorado e controlado.

Outro aspecto importante a ser observado no processo de gestão de pessoas é a busca pelo comprometimento dos colaboradores com as metas e os objetivos da organização. Dentre os vínculos que podem ser estabelecidos entre as

peças e as organizações está o comprometimento, que fornece elementos para a satisfação psíquica do indivíduo (FARIA; SCHMITT, 2007) e a crença de melhores resultados para a organização quanto ao melhor desempenho, à intenção de permanência e à diminuição de ausências do local de trabalho (MORAES; GODOI; BATISTA, 2004), além do comportamento de cidadania organizacional (REGO, 2002).

Sobre esse aspecto Rodrigues e Bastos (2009, p.5), afirmam que o comprometimento:

Indica que os trabalhadores apresentam como aspectos centrais do conceito de comprometimento o engajamento, a dedicação à organização e o zelo pelo setor em que trabalham, entre outras categorias que integram a noção de vínculo ativo. Com menor peso, mas ainda representativa, observa-se uma associação feita entre “ser comprometido” e obedecer a regras e procedimentos, cumprir acordos e contratos de trabalho, pontos ligados à noção de obrigação. Por fim, de forma reduzida, aparecem as ideias de permanência e troca, que representam a noção de vínculo passivo. Dada a natureza mais periférica desse último grupo, é possível sugerir que a permanência não é uma condição essencial para que um empregado seja considerado comprometido, sob a ótica dos atores organizacionais.

Analisando o vínculo em diferentes contextos públicos e privados, Bastos e Boges-Andrade (2002), encontraram evidências de que no contexto da administração pública direta predomina em relação aos demais contextos, baixo comprometimento organizacional, predominância de trabalhadores descomprometidos, bem como maior participação de trabalhadores comprometidos apenas com sua própria carreira.

A ausência de comprometimento, competência e qualificação do servidor público tem sido atribuída o papel de grande responsável pelo mau desempenho do aparelho administrativo do Estado (VALE; LIMA; QUEIROZ, 2011). Em outros estudos, o comprometimento dos próprios gestores é apontado como um desafio a ser superado no contexto da administração pública (ODELIUS, 2010).

Conforme afirmam Longo (2007) e Gaetani (1998), os recursos humanos devem ser, também no setor público, encarados como ativos fundamentais que precisam ser explorados como fonte potencial de ganhos de produtividade. Assim sendo, a gestão de pessoas na administração pública, deve ser considerada essencial à eficiência e à melhoria da prestação de serviços à sociedade, concebendo as pessoas como o vetor principal desse processo.

Com relação às organizações públicas, a luta de forças ocorre entre o “novo e o velho”, isto é, as transformações e inovações das organizações no mundo atual frente à uma dinâmica e uma burocracia enraizada. As organizações públicas se deparam com a necessidade do novo tanto em aspectos administrativos quanto em políticos. Mais que isso, necessita criativamente integrar aspectos políticos e técnicos, sendo essa junção inerente e fundamental para as ações nesse campo. Entretanto, essa busca de forças torna-se necessária para se conduzir a uma reflexão, onde se possa obter as melhores estratégias para descrever organizações públicas capazes de atingir seus objetivos, que consistem em serviços eficientes à sociedade. (PIRES; MACÊDO, 2006)

### 2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Há muito tempo se ressalta a importância do comprometimento dos colaboradores com as organizações onde atuam. Assim sendo, é fundamental que os gestores investiguem e conheçam o clima da organização para poder avaliar o grau de colaboração e satisfação de seus colaboradores. Colaboradores motivados e informados podem gerar grandes benefícios em termos de produtividade, qualidade de vida, além de promover um clima organizacional favorável (BRUNELLI, 2008).

De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), clima organizacional é atributo do ambiente organizacional que é percebido ou praticado pelos membros da organização ou ainda, algo que interfere no comportamento dos mesmos. O clima organizacional é influenciado pelas crenças e valores que regem as relações interpessoais, determinando o que é bom ou ruim para todos.

Na visão de Chiavenato (1994, p.53), o termo clima organizacional:

Refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização, ou seja, aspectos que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Constitui a qualidade ou a propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento.

Segundo Luz (1996), o clima organizacional é uma consequência do estado de espírito das pessoas, que prevalece na empresa durante certo tempo. É instável e influenciado por uma série de variáveis como: conflitos

intraorganizacionais (pessoas, grupos ou pessoas e organização); aspectos positivos e negativos da empresa e sua cultura além de fatores externos (desemprego, políticas econômicas, fatores sociais, entre outros).

Ainda de acordo com o mesmo autor, o clima organizacional também pode ser interpretado como ambiente de trabalho ou atmosfera psicológica que envolve as relações intraorganizacionais. Ele não é algo palpável ou estático. Assim como o humor de cada pessoa sofre variações, o clima é mutável em uma organização conforme ações, reações e sentimentos implícitos.

O clima organizacional está relacionado com a percepção coletiva que as pessoas têm em relação ao ambiente de trabalho através da experimentação de práticas, políticas, estrutura, cultura, normas e valores de uma organização. E, conseqüentemente, como interpreta e reage a esta percepção podendo ser de forma positiva ou negativa. O clima reflete a imagem da organização, considerando as condições financeiras, políticas, o estilo de liderança, a estrutura organizacional assim como as diferenças dos funcionários que fazem parte desta empresa (BRUNELLI, 2008).

O clima organizacional é responsável por relatar se os objetivos e metas estão sendo atingidos com êxito, tanto para a organização quanto para os colaboradores. O clima tem relevância sobre a motivação, desempenho e satisfação organizacional. Portanto, os colaboradores das organizações têm necessidade de desenvolvimento pessoal constante para acompanhar o ambiente em que estão envolvidos (ESPÍNDOLA; OLIVEIRA, 2009).

De acordo com Xavier (1986), o clima organizacional tem sido estudado sobre diversas óticas, algumas pesquisas enfatizam o comportamento gerencial, outras, características individuais. Assim o estudo de clima pode gerar informações essenciais para a compreensão do funcionamento da organização, além de prestar importante auxílio aos gestores de recursos humanos. Serve de apoio à tomada de decisão, além de identificar o grau de satisfação dos funcionários com a empresa, estilos de liderança, entre outras.

### **2.3.1 Clima organizacional: o desempenho e a motivação no trabalho**

É consenso entre os diversos pesquisadores de que o clima organizacional influencia e é influenciado por diversos fatores no contexto de uma organização, bem como, na execução das tarefas realizadas pelos colaboradores.

Observando-se os objetivos da presente pesquisa, serão abordados na sequência os conceitos de desempenho e motivação como variáveis passíveis de sofrerem a influência do clima organizacional na organização pública estudada (SOUZA, 1977).

#### **2.3.1.1 Desempenho**

Para uma melhor compreensão da relação entre desempenho e Clima organizacional, pode-se recorrer às afirmações de Oliveira (1995), segundo o qual, baseando-se na análise dos conceitos de Clima Organizacional, afirma que existe uma relação entre a qualidade do Clima e a obtenção dos objetivos organizacionais, eficácia e desempenho.

Pode-se afirmar que as pessoas apresentam diferenças individuais de desempenho no trabalho por duas razões principais: primeiro – porque já nasceram diferentes uma das outras; são as chamadas variáveis inatas e segundo – porque passaram por experiências de vida diferentes; são as chamadas variáveis adquiridas. A personalidade de cada um será a resultante das variáveis inatas em interação com as experiências vividas (BERGAMINI, 1983).

Num primeiro momento, os conceitos podem levar ao entendimento de que desempenho e comportamento sejam sinônimos. Gilbert (1978) chama a atenção para esse equívoco, quando afirma que o desempenho deve ser visto como a integração de realizações esperadas (resultados produzidos pelo sistema ou pelos indivíduos que o compõem – finalidades do desempenho) e o comportamento a elas relacionado (meios de atingir essas finalidades).

Por fim, entende-se que o desempenho dos colaboradores no trabalho não está apenas relacionado às aptidões, habilidades, vivências ou experiências, mas inclui outros aspectos como a motivação para o trabalho, pois quanto maior a motivação do colaborador, melhor será o seu desempenho.

### 2.3.1.2 Motivação

Os estudos a cerca do tema motivação, seus conceitos e as formas de motivar as pessoas em seu ambiente de trabalho, tem se constituído um desafio para as organizações. Segundo Stoner (1999, p. 322) a motivação se constitui na representação dos “fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo”.

Percebem-se inúmeras teorias que contribuem para a compreensão da motivação, no entanto, elas podem ser classificadas em dois grupos: teorias de conteúdo e teorias de processo. As teorias de conteúdo preocupam-se com os fatores internos à pessoa, que ativam, dirigem, sustentam ou paralisam o comportamento. E as teorias de processo, que considera os fatores externos, descrevem e analisam o processo pelo qual o comportamento é ativado, dirigido, mantido ou paralisado (GIBSON, 1981).

## 2.4 AS TEORIAS MOTIVACIONAIS

Lawler (1997) entende a motivação como um fator crítico em qualquer planejamento organizacional. Assim sendo, é preciso observar quais arranjos organizacionais e práticas gerenciais fazem sentido a fim de evitar o impacto que terão sobre os comportamentos individual e organizacional. Para o autor é preciso compreender a teoria motivacional para se pensar analiticamente sobre todos os comportamentos nas organizações.

Sabe-se que ninguém consegue motivar outra pessoa, uma vez que a motivação é um fator intrínseco. Porém, de acordo com Bergamini (1997b), é possível manter pessoas motivadas quando se conhece suas necessidades e se lhes oferece fatores de satisfação para tais necessidades.

Para uma melhor compreensão do que pode ser entendido como comportamento organizacional é importante conhecer alguns aspectos sobre o que os autores produziram sobre esse tema. Diante das diversas teorias que podem ser encontradas, serão abordadas a seguir, aquelas que têm maior relação e relevância com a presente pesquisa.



### **2.4.1 Teoria comportamentalista**

As teorias comportamentalistas, conhecidas também como teorias *Behavioristas* ou do condicionamento, defendem que a força que dá energia ao comportamento motivado está fora da pessoa, interpretando os comportamentos humanos como sendo respostas provocadas por estímulos externos, os quais podem ser condicionadas por esforços negativos e positivos (DUBRIN, 2003, p. 121-122; ROBINS 2002, p. 163-164).

Para os teóricos behavioristas, é perfeitamente possível motivar o comportamento humano, bastando que exista algo que constantemente o impulsione. Para eles, a motivação pode ser entendida como um comportamento aprendido e estruturado ao longo dos anos pelas recompensas que recebeu, podendo estas ser tangíveis como dinheiro ou intangíveis como reconhecimento, dadas pela organização ou serem derivadas da tarefa em si (CESTARI, 2005).

Existem diversas críticas em relação às teorias comportamentalistas. Para Spector (2002, p. 203), essa teoria “[...] não lida com estados internos como a motivação; então, de certa forma, esta é uma teoria não-motivacional”. O autor destaca que embora os princípios da teoria do reforço sejam úteis, ela em si caiu em descrédito entre a maioria dos psicólogos organizacionais.

Robbins (2002, p. 164) afirma que o reforço é uma influência importante no comportamento, porém não pode ser considerada a única. Assim, seria um erro ignorar sentimentos, atitudes, expectativas e outras variáveis que possuem relação com o comportamento.

Apesar das críticas, algumas organizações defendem que as recompensas, principalmente em forma de incentivos financeiros, são ainda vitais componentes da motivação, especialmente para a força de vendas, não devendo ser totalmente abandonadas (ZIMMERMAN, 2004).

### **2.4.2 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow**

A teoria da hierarquia das necessidades de Abraham H. Maslow baseada nas necessidades básicas humanas e, proposta em 1948, partiu da premissa de que as pessoas trabalham com o objetivo de atender suas necessidades básicas que, à

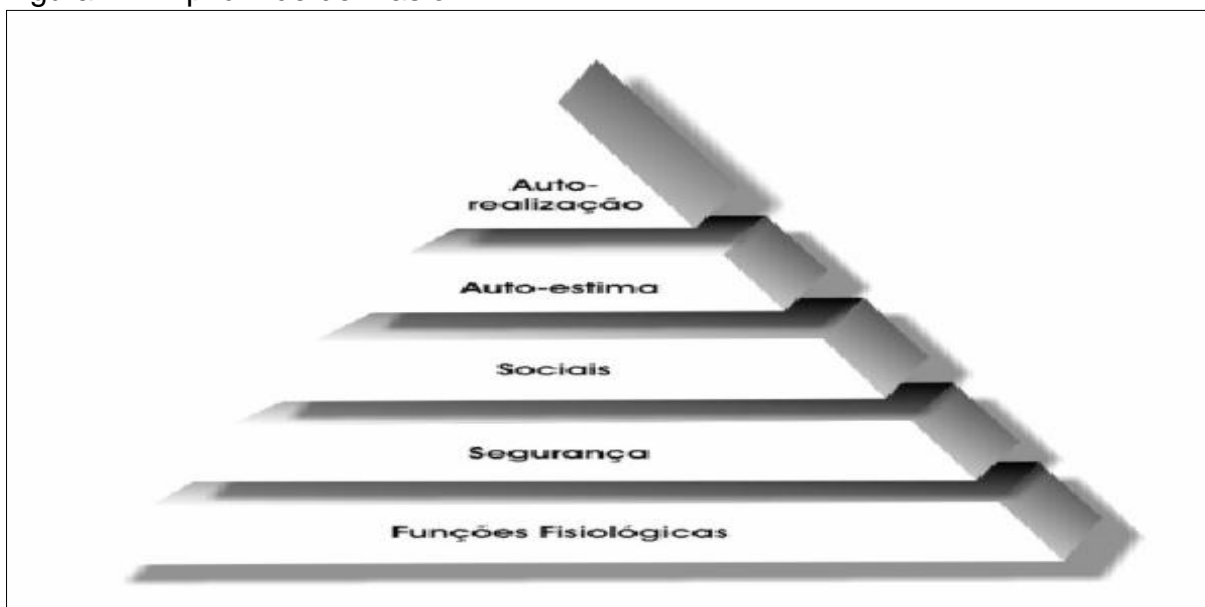
medida que vão sendo satisfeitas, deixam de provocar motivação para novos esforços.

A ideia de hierarquizar ou de classificar os motivos humanos, como Maslow propôs, foi inovadora para que se pudesse compreender melhor o comportamento humano na sua variedade. Ao hierarquizá-lo, pode-se compreender que tipo de objeto está sendo perseguido pelo indivíduo em dado momento, isto é, que necessidades energizam o seu comportamento (BERGAMINI, 1982).

Segundo Bergamini (1997a, p.73), o motivo da ampla aceitação da teoria de Maslow “é a sua simplicidade e a equivalência entre a pirâmide hierárquica organizacional e forma de apresentação também em pirâmide da sequência das necessidades motivacionais”.

A figura a seguir ilustra a Hierarquia das Necessidades Humanas propostas por Maslow.

Figura 1 – A pirâmide de Maslow



Fonte: extraído de Maslow (2000, p. XXV).

Segundo Lopes (1980), as necessidades humanas básicas, de acordo com a pirâmide de Maslow, na ordem crescente, são as seguintes:

a) **funções fisiológicas:** é o mais básico nível da hierarquia das necessidades. Em geral, corresponde aos motivos primários não aprendidos ou naturais. São as necessidades inatas, como as de alimentação, de sono e repouso, de abrigo ou desejo sexual;

b) **segurança:** constitui o segundo nível das necessidades humanas. Refere-se às necessidades de segurança contra perigos, ameaças, privações, doenças, instabilidade no emprego, inadequada retribuição salarial, etc.;

c) **sociais:** este nível, de maneira aproximada, está relacionado com a vida associada do indivíduo junto a outras pessoas, nasce da natureza gregária do homem;

d) **auto-estima:** diz respeito à necessidade de estimar a si próprio, de como a pessoa se vê e se avalia, de estimar e respeitar outras pessoas e de fazer-se respeitar e estimular por outras pessoas;

e) **auto-realização:** são as necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. Representam a culminância das necessidades de todos os níveis. Significa a motivação de um indivíduo para transformar sua percepção de si próprio em realidade, em pleno desenvolvimento de todas as potencialidades de uma pessoa, inclusive da oportunidade de usar o pensamento criativo.

Apesar da grande aceitação da teoria de Maslow, percebe-se que muitos autores contestam diversos aspectos por ele abordados. De acordo com Bergamini (1997b), inúmeras pesquisas e estudos realizados após a divulgação desta teoria demonstraram que não existe clara evidência de que as necessidades possam ser classificadas em apenas cinco categorias ou mesmo que as mesmas possam estar em uma rígida hierarquia especial. Ainda segundo Vergara (2000), Maslow deixou de considerar que as necessidades variam de cultura para cultura e de pessoa para pessoa.

### 2.4.3 A teoria X e a teoria Y de McGregor

Em sua teoria Douglas McGregor faz referência a alguns dos pensamentos abordados por Maslow, onde estabelece uma relação entre os conceitos de motivação e liderança. Para McGregor, existem diferentes tipos de pressupostos sobre a natureza humana e suas motivações correspondem a diferentes estilos de liderança (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

McGregor (1999) desenvolveu duas concepções essenciais na explicação da motivação humana: as teorias X e Y. A teoria X, expressa uma concepção

tradicional de direção e controle, pois parte do pressuposto de que o ser humano, de uma maneira geral, tem aversão e procuram evitar o trabalho. Assim sendo, a maioria das pessoas necessitam trabalhar num clima onde haja coação, controle e ameaça de punição para que se esforcem no sentido de atingir os objetivos organizacionais.

De acordo com a teoria Y, há uma integração entre os objetivos individuais e organizacionais, pois nesse caso, o autor parte da premissa de que o esforço físico e mental no trabalho é tão natural como uma atividade de lazer ou o descanso. Nesse caso, o controle externo e a ameaça de punição não se constituem nas únicas estratégias para estimular o trabalho visando atingir os objetivos organizacionais (McGREGOR, 1999).

Analisando as duas teorias, entende-se que a teoria Y apresenta uma concepção mais favorável com relação à motivação e ao desempenho das pessoas quando comparada com a teoria X. No entanto é importante perceber que um gerente pode adotar as sugestões da teoria Y, se assim entender que esse é o perfil geral de seus colaboradores, podendo recorrer a um comportamento mais disciplinar e controlador em algumas circunstâncias de acordo com o perfil individual de cada colaborador.

#### **2.4.4 A teoria da contingência de McClelland**

A teoria proposta por McClelland (1961) aborda três necessidades que ajudam a explicar a motivação: realização, poder e associação. A necessidade de realização pode ser entendida pela busca da excelência e do sucesso, dominando tarefas complexas. A necessidade de poder caracteriza-se pela necessidade de fazer com que outras pessoas se comportem de uma maneira que não o fariam naturalmente, ou seja, influenciando e controlando outros indivíduos. Finalmente, a necessidade de associação é caracterizada pelo desejo de relacionamentos interpessoais mais estreitos, evitando conflitos (DAFT, 1999).

Segundo essa teoria as pessoas apresentam essas necessidades em diferentes níveis, porém, uma delas irá predominar, gerando um determinado padrão de comportamento. Assim, indivíduos com o predomínio da necessidade de associação tendem a ser empreendedores; indivíduos com predomínio da necessidade de poder tendem a ser bem-sucedidos no topo da hierarquia

organizacional e indivíduos com alta necessidade de afiliação, por serem integradores, tendem a coordenar o trabalho de diversos setores da organização (CESTARI, 2005).

Uma grande quantidade de pesquisas fundamenta a relação entre a necessidade de realização e o desempenho no trabalho. Estudos relacionados com as necessidades de poder e associação são em menor número, porém encontram-se alguns achados consistentes com a teoria apresentada (ROBBINS, 2002).

Ainda sobre essa teoria DuBrin (2003, p. 117) relata que “[...] a tríade realização-poder-afiliação não é uma explicação completa da motivação no trabalho, porque enfoca apenas necessidades-chave”.

#### **2.4.5 A teoria de Herzberg**

A teoria das satisfações humanas, proposta por Frederick Herzberg foi baseada em uma pesquisa composta por 715 indivíduos, entre os quais se encontravam cientistas, engenheiros, supervisores, técnicos e montadoras diaristas e em outras dezesseis investigações posteriores, incluindo algumas em países comunistas na época. As descobertas desses estudos mostraram que os fatores envolvidos na produção da satisfação e da motivação são independentes e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho (BERGAMINI, 1997b).

Os fatores de crescimento foram chamados de motivadores e os negativos de higiênicos, sendo que os eventos higiênicos ou de manutenção, quando ausentes, levam à insatisfação no trabalho, enquanto que os eventos motivadores, quando presentes, levam à satisfação no trabalho (HERZBERG, 1997a).

Ainda segundo o mesmo autor, além destes fatores necessitarem de uma análise distinta, estes sentimentos de satisfação e insatisfação não são opostos um ao outro. De acordo com Herzberg (1997a, p. 61) “o oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação; e da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação, mas sim ausência de insatisfação”.

Na realização de sua pesquisa, Herzberg questionou às pessoas que eventos em seu trabalho lhes haviam proporcionado extrema satisfação ou extrema insatisfação. Os fatores que apareceram como os que provocaram extrema

satisfação foram: realização, reconhecimento, o próprio trabalho, responsabilidade, progresso e crescimento. Já os fatores que apareceram como os que provocaram extrema insatisfação foram: política e administração da empresa, supervisão, relações com o supervisor, condições de trabalho, salário, relacionamento com os colegas, vida pessoal, relações com subordinados, status e segurança (HERZBERG, 1997a).

Os resultados dessa pesquisa estão demonstrados no quadro abaixo:

Quadro 1 - Os dois fatores de Herzberg

FATORES MOTIVACIONAIS	FATORES HIGIÊNICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização</li> <li>• Reconhecimento</li> <li>• O próprio trabalho</li> <li>• Responsabilidade</li> <li>• Progresso</li> <li>• Desenvolvimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política e administração da companhia</li> <li>• Supervisão</li> <li>• Relações interpessoais</li> <li>• Condições de trabalho</li> <li>• Salário</li> <li>• Situação</li> <li>• Segurança</li> </ul>

Fonte: adaptado de Herzberg (1997b, p. 117).

A análise da teoria de Herzberg revela existir uma coerência com a hierarquia de necessidades de Maslow. Partindo de ênfases diferentes, Maslow (necessidades) e Herzberg (satisfações) chegam ao mesmo resultado final (realização) como o fator mais importante da motivação (LOPES, 1980).

## 2.5 ANÁLISE COMPORTAMENTAL

Tendo por base a visão da análise do comportamento, pode-se entender organização como a interação dinâmica entre o comportamento de seres humanos e seus produtos/realizações. Ou seja, mediante as diversas tarefas desempenhadas por pessoas haverá consequências individuais e outras resultantes do acúmulo dos desempenhos estabelecidos, que podem ser entendidas como produto da organização, sendo assim, uma organização é definida pelo que produz (GLENN; MALOTT, 2004). No caso de uma organização pública, o produto elaborado seria o atendimento à população que atinge necessidades específicas.

Com relação ao campo do comportamento organizacional Staw (1984), considera que o mesmo era dividido em duas grandes áreas:

- a) macrocomportamento organizacional, que aborda questões referentes à totalidade ou unidade da organização e tem como tópicos básicos de investigação: a cultura organizacional, políticas de recursos humanos, estrutura organizacional, programas de mudanças organizacionais, desenho do trabalho e contexto físico;
- b) microcomportamento organizacional, que aborda e estuda questões referentes aos determinantes dos comportamentos individuais, a interação dos processos psicológicos com os comportamentos e a relação dos comportamentos com os sistemas organizacionais.

Ainda segundo o mesmo autor essas áreas se apoiariam em algumas disciplinas: a macro, na sociologia, economia, antropologia e ciência política; a micro, na psicologia.

Porém, Schneider (1985), propõe uma nova estruturação das áreas, ou níveis de análise para o campo do comportamento organizacional. Ao destacar a falta de integração teórica entre as áreas micro e macro, o autor estrutura a revisão em três focos: a) individual, que abordava tópicos referentes à motivação, satisfação, stress, comprometimento, rotatividade e socialização; b) foco grupal e organizacional, abordando a temática da liderança e gerência, grupos, clima e cultura; c) foco na produtividade, abordando os programas de mudanças organizacionais.

Segundo Chiavenato (1990), as características organizacionais influenciam no comportamento dos indivíduos e vice-versa, ou seja, as organizações são influenciadas pelas maneiras de pensar e sentir dos seus participantes.

O termo comportamento organizacional (CO) relaciona-se de modo particular com questões sobre cultura organizacional, liderança, personalidade e emoções, percepção e tomada de decisão, valores, atitudes, satisfação com o trabalho, poder e política, conflito e negociação, mudança organizacional, comunicação, motivação, entre outros estudos que podem afetar os envolvidos (ROBBINS, 2006).

Sobre comportamento organizacional Robbins (2006, p.6) afirma que:

Comportamento Organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento

dentro da organização com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

Ainda segundo o mesmo autor, “o comportamento organizacional se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como este comportamento afeta o desempenho das empresas”.

As pessoas sofrem influência direta do meio em que vivem. E a organização onde as pessoas convivem a maior parte do tempo é o local que o comportamento pode sofrer maior variação, manifestando diversas características individuais. As organizações são favoráveis a interferir neste comportamento organizacional (CO), por exemplo, desenvolvendo ações de motivação ou tornando a sua comunicação eficaz (ESPÍNDOLA; OLIVEIRA, 2009).

Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999), definem CO como um estudo de indivíduos e grupos dentro das organizações. Torna-se necessário entender certas atitudes que as pessoas tomam e como essas atitudes podem afetar o desenvolvimento de uma empresa. Perceber suas habilidades, distinguir seus conhecimentos, pode se tornar um diferencial, se a empresa souber utilizar essas informações de forma adequada. “Um dos desafios mais importantes e abrangentes enfrentados pelas organizações hoje em dia é a adaptação às diferenças entre as pessoas” (ROBBINS, 2006, p.13). O CO dos colaboradores fornece as diretrizes de como se deve proceder diante de determinadas situações, sendo uma importante ferramenta para a gestão de pessoas.

As pesquisas envolvendo o CO poderão subsidiar as organizações na tomada de decisão sobre os colaboradores. As organizações precisam estar mais atentas sobre a percepção que seus colaboradores têm pelas práticas, políticas, valores organizacionais, bem como, sobre o nível de confiança que é transferido a eles (ESPÍNDOLA; OLIVEIRA, 2009).

Segundo Xavier (apud GOMES, 2002), as pessoas comportam-se de forma diferente perante uma situação ou fenômeno, pois em cada uma há sempre uma força interior ou motivo predominante que guia suas ações e determina seu comportamento. Portanto, para que uma empresa tenha eficácia no estudo do comportamento organizacional de seus funcionários, causando um clima positivo, a mesma deverá entender e prever as forças externas que afetam esse comportamento. Considerando as diversas formas que as pessoas têm de se comportar perante os acontecimentos.



O estudo do comportamento organizacional pode oferecer valiosos subsídios para que gestores de recursos humanos em organizações públicas possam promover um comportamento organizacional que seja capaz de assegurar a qualificação dos serviços prestados e a qualidade de vida de seus colaboradores.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No presente capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na presente pesquisa, abordando-se os seguintes aspectos: delineamento da pesquisa, população alvo, plano de coleta de dados e plano de análise dos dados.

De acordo com Pádua (2006), foi por meio do método que a ciência se propôs a elaborar um conhecimento sistemático e seguro da natureza, com base no pressuposto de que se poderia compreender o universo por intermédio do mundo visível, dos fenômenos mensuráveis, observáveis, testáveis, ou seja, com base na experimentação que é condição necessária para estabelecer enunciados científicos verdadeiros.

Na visão de Gil (2008), método é o caminho para se chegar a determinado fim, enquanto que método científico é o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos utilizados para atingir o conhecimento.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Com relação aos fins da investigação, esta pesquisa será desenvolvida de forma exploratória e descritiva. O estudo descritivo permitiu analisar a interferência da percepção no desempenho dos servidores públicos da área administrativa da Prefeitura Municipal de Içara.

De acordo com Oliveira (2004), o estudo descritivo permite desenvolver um nível de análise a partir do qual é possível identificar as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação. Ainda segundo o mesmo autor estes estudos dão margem à explicação das relações de causa e efeito de tais fenômenos possibilitando analisar o papel das variáveis que, de certo modo, influenciam ou causam o seu aparecimento.

A carência de informações e dados relacionados à Prefeitura Municipal de Içara, especialmente no que diz respeito à gestão de pessoas, são aspectos que justificam a adoção da pesquisa exploratória. Tal pesquisa permitiu aprofundar os conhecimentos sobre os sentimentos, opiniões, comportamentos e demais aspectos relacionados à percepção dos servidores da área administrativa da prefeitura

municipal de Içara, explorando e descrevendo aspectos da sua realidade, ainda pouco estudados.

O estudo exploratório visa compreender uma área com poucos estudos, ou seja, visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses, envolvendo o levantamento bibliográfico, as entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, ou a análise de exemplos que estimulem a compreensão (SILVA; MENEZES, 2005).

A presente pesquisa adotou como meios de investigação a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. A pesquisa bibliográfica inclui toda bibliografia já publicada em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, etc. Seu objetivo é colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto (LAKATOS; MARCONI, 2008).

A pesquisa bibliográfica adotada se justifica pela necessidade de aprofundar os conhecimentos teóricos sobre o tema a ser pesquisado e conhecer a legislação aplicada, normas e demais documentos pertinentes à área administrativa da Prefeitura Municipal de Içara.

O estudo de caso, de acordo com Yin (2001), pode ser utilizado como estratégia de pesquisa, em diversas situações, nas quais se incluem a política, a ciência política e a pesquisa em administração pública em estudos organizacionais e gerenciais, dentre outros.

A pesquisa bibliográfica e o estudo de caso são estratégias importantes para conhecer mais profundamente o tema a ser pesquisado, bem como, conhecer e analisar os fatores relativos ao comportamento dos servidores administrativos da Prefeitura de Içara e suas relações com o desempenho profissional.

### 3.2 POPULAÇÃO-ALVO

Em termos estatísticos define-se população ou universo de dados como o conjunto dos elementos que têm alguma característica em comum que possa ser contada, medida, pesada ou ordenada de algum modo e que sirva de base para as propriedades a serem investigadas (MALHOTRA, 2002).

A presente pesquisa foi encaminhada a todos os servidores da área administrativa da Prefeitura Municipal de Içara, sendo que, de um total de 85 servidores segundo informações do setor pessoal, 52 responderam representando um percentual de 61,17%. Na sequência serão descritas algumas informações sobre o município e a Prefeitura Municipal de Içara - SC.

### 3.2.1 O município e a Prefeitura de Içara - SC

O município de Içara está localizado no litoral sul de Santa Catarina e pertence à Associação dos Municípios da Região carbonífera - AMREC. Sua área está sendo reestruturada devido ao processo de emancipação do novo município de Balneário Rincão.

A figura abaixo mostra a localização do município de Içara no mapa de Santa Catarina.

Figura 2 - Localização do município de Içara - SC



Fonte: Adaptado de Cidades.com.br (2013).

A comunidade de Urussanga Velha era a principal vila do atual território içarense. No ano de 1944 Içara passa a ser distrito do município de Criciúma e em 20 de dezembro de 1961 ocorre a sua emancipação com a criação do município de Içara, cuja instalação foi efetivada no dia 30 de dezembro do mesmo ano (MELO, 2005).

Segundo informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2013), o município de Içara no ano de 2010 contava com uma população de 58.883 habitantes, com uma projeção para o ano de 2013 de 51.416 habitantes, considerando o desmembramento do novo município de Balneário Rincão ocorrido em 2012.

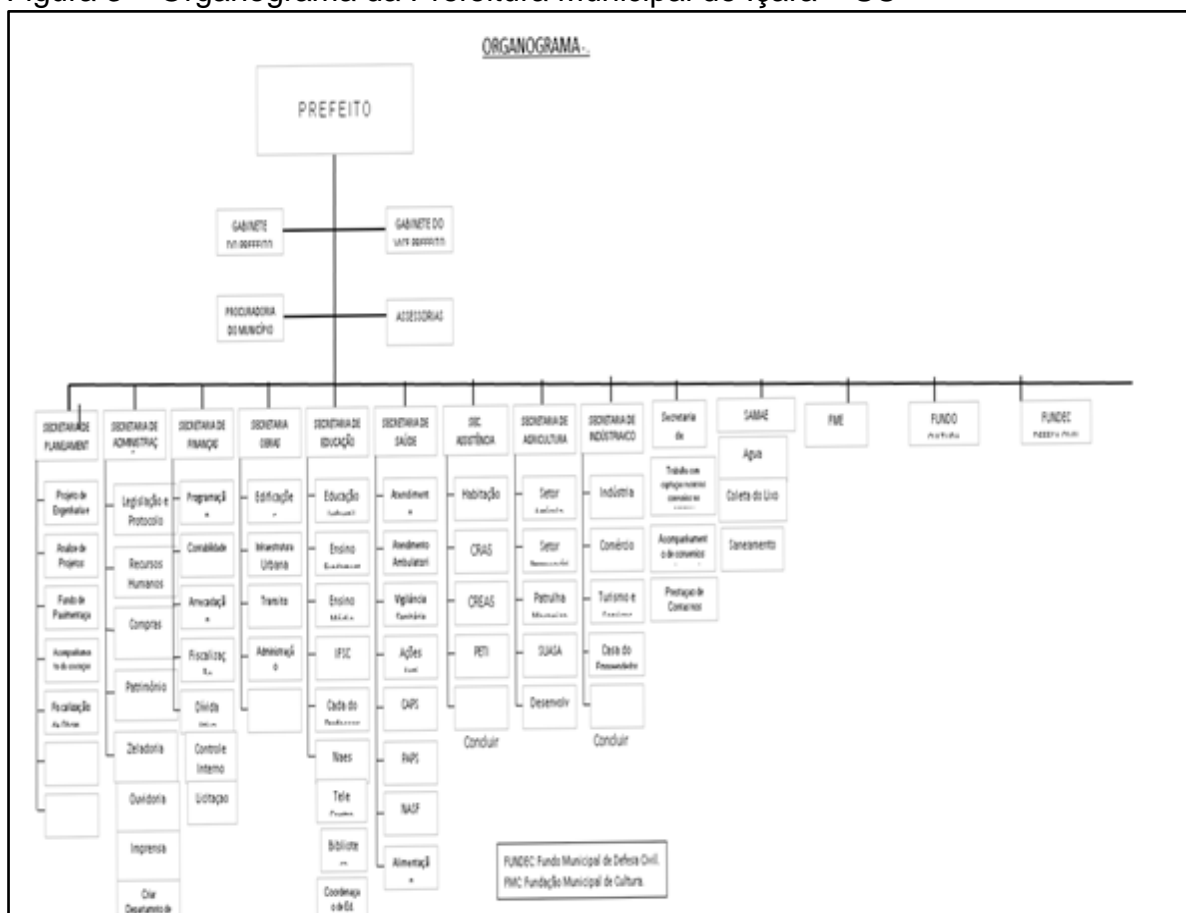
A apicultura já se constituiu numa das principais atividades econômica de Içara, sendo que o município já foi considerado o maior produtor de mel do Brasil, conferindo-lhe o título de “Capital Nacional do Mel”. Porém, a cultura do fumo hoje é considerada a maior atividade agrícola do município, seguida pelo cultivo de feijão (IÇARA, 2013). Ainda segundo informações do IBGE (2013) de dados coletados em 2011, no município também se destacam as culturas de arroz, cana-de-açúcar, batata inglesa e milho.

O município de Içara vem se destacando pelo seu comércio e pela presença de importantes indústrias, com destaque para a produção de plásticos descartáveis e para o setor metal mecânico.

O setor administrativo da Prefeitura Municipal de Içara está situado junto ao Paço Municipal Ângelo Lodetti, localizado na Praça Presidente João Goulart, nº 120, centro da cidade.

A Prefeitura Municipal de Içara está organizada em diversas secretarias e departamentos que são responsáveis pela realização das atividades, conforme se pode identificar no organograma da Figura 3.

Figura 3 – Organograma da Prefeitura Municipal de Içara – SC



Fonte: Prefeitura Municipal de Içara/SC

Com relação ao setor de recursos humanos é importante salientar que o mesmo faz parte da estrutura organizacional da secretaria de administração.

### 3.2 PLANO DE COLETA DE DADOS

A pesquisa em fontes primárias baseia-se em documentos originais, que não foram utilizados em nenhum estudo ou pesquisa, ou seja, foram coletados pela primeira vez pelo pesquisador para a solução do problema, podendo ser coletados mediante entrevistas, questionários e observação (ANDRADE, 1993).

A presente pesquisa utilizou dados primários que foram coletados através da pesquisa documental e da aplicação de questionários juntos aos servidores da área administrativa da Prefeitura Municipal de Içara.

No campo dos estudos organizacionais, podem-se utilizar diversas abordagens metodológicas, tanto de caráter quantitativo como qualitativo. Observe-se, entretanto, que a escolha de um ou outro tipo deve estar associada ao objetivo

da pesquisa e que ambos apresentam características específicas, vantagens e desvantagens. Por outro lado, muitas vezes, pode-se fazer uso de diferentes métodos de forma combinada, recorrendo-se a mais de uma fonte para coleta de dados, aliando-se o qualitativo ao quantitativo (FREITAS et al., 2000).

Nos estudos organizacionais, a pesquisa quantitativa permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente (NEVES, 1996).

Na visão de Silva e Menezes (2005, p.20), uma pesquisa com abordagem qualitativa:

Considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Para melhor responder as características do presente estudo foram utilizadas as técnicas quantitativa e qualitativa de coleta de dados, de forma combinada. Assim sendo, foi possível obter maior variedade e representatividade dos dados coletados e promover uma análise mais completa dos resultados obtidos.

A entrevista fornece dados básicos para a compreensão das relações entre os atores sociais e o fenômeno, tendo como objetivo a compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações, em relação aos comportamentos das pessoas em contextos específicos (FRASER; GONDIM, 2013).

Na presente pesquisa, o instrumento utilizado para a coleta de dados foi a entrevista estruturada, conforme apêndice B, onde o entrevistado teve a possibilidade de optar por uma das seis alternativas apresentadas. As respostas em escala par foram utilizadas para evitar que o entrevistado fosse condicionado a optar por uma alternativa central com conotação de neutralidade. O questionário contou com 31 questões que foram adaptadas de Brunelli (2008), cujas expressões utilizadas nas respostas foram elaboradas com base na escala de Likert, segundo Viera, (2009, p. 159). Cabe ressaltar que as escalas de respostas foram elaboradas de acordo com o perfil da pergunta com o objetivo de facilitar o entendimento e a compreensão dos entrevistados.

O formulário de pesquisa foi inicialmente estruturado com o auxílio da ferramenta *google docs* e enviado por correio eletrônico a todos os servidores da área administrativa da prefeitura. Num segundo momento, diante da dificuldade em obter respostas, optou-se pela impressão do questionário e sua aplicação direta junto ao servidor.

Nesse sentido, Spink (1995), afirma que, o que é central nas representações sociais é a conversação, e é por meio da utilização de entrevistas que o pesquisador tem a possibilidade de acessar o universo simbólico do entrevistado e consequentemente acessar as representações sociais.

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Na abordagem qualitativa, o pesquisador procura aprofundar-se na compreensão dos fenômenos que estuda – ações dos indivíduos, grupos ou organizações em seu ambiente e contexto social – interpretando-os segundo a perspectiva dos participantes da situação enfocada, sem se preocupar com representatividade numérica, generalizações estatísticas e relações lineares de causa e efeito. Assim sendo, a interpretação, a consideração do pesquisador como principal instrumento de investigação e a necessidade do pesquisador estar em contato direto e prolongado com o campo, para captar os significados dos comportamentos observados, revelam-se como características da pesquisa qualitativa (ALVES, 1991; GOLDENBERG, 1999; NEVES, 1996).

Na presente pesquisa, a análise dos dados foi realizada adotando-se as abordagens qualitativa e quantitativa de forma simultânea. A abordagem qualitativa se deu por meio da análise de conteúdo e a quantitativa através da mensuração dos dados obtidos. Cada pergunta gerou uma resposta que foi tabulada e analisada estatisticamente e apresentada na forma de tabelas e gráficos, com o auxílio da ferramenta do *Microsoft Office Excel*. Cabe ressaltar que foi adotada uma escala par com 6 (seis) alternativas, sendo que 3 (três) alternativas eram mais positivas e 3 (três) sugeriam uma resposta mais negativa.

A análise de conteúdo de acordo com Roesch (1999) busca inferências válidas a partir da análise textual, na qual se busca classificar palavras, frases ou parágrafos em categorias de conteúdo. A combinação das abordagens qualitativa e



quantitativa proporcionaram maior compreensão e relação entre os fenômenos observados e os resultados obtidos na presente pesquisa.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Após a conclusão da pesquisa, onde foram entrevistados um total de 52 servidores da área administrativa da Prefeitura de Içara, foi possível realizar a tabulação dos dados e a elaboração de gráficos e tabelas, permitindo analisar a interferência da percepção no desempenho profissional dos servidores públicos da área administrativa da Prefeitura Municipal de Içara - SC.

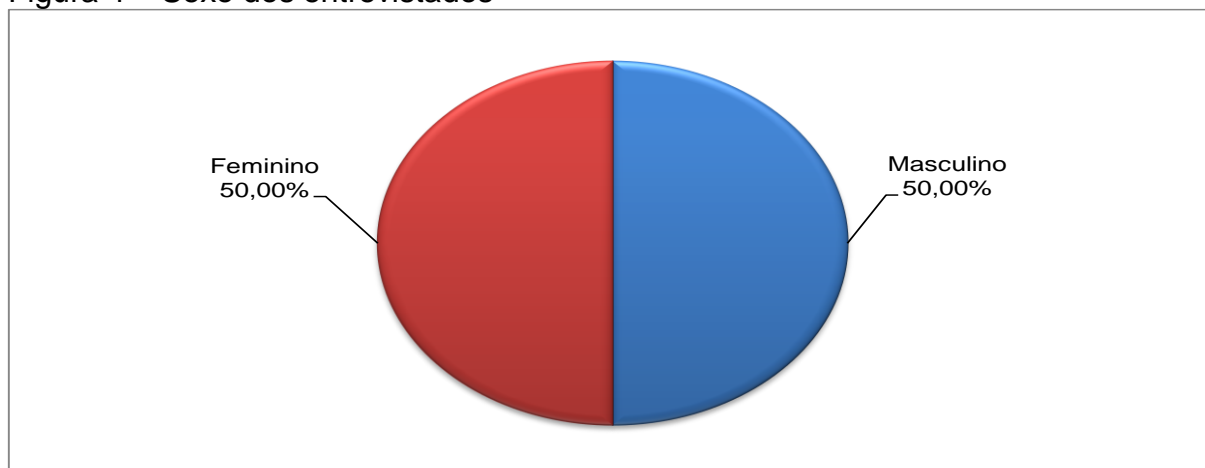
Para a realização da análise dos dados, optou-se pelo agrupamento das perguntas em quatro blocos dispostos da seguinte forma: perfil do entrevistado, percepção pessoal, percepção do setor de trabalho e percepção da prefeitura de Içara. A divisão da análise em blocos permitiu uma maior compreensão da percepção dos entrevistados e suas relações com o desempenho profissional. Cabe ressaltar, no entanto, que no questionário aplicado aos entrevistados, as questões foram elaboradas numa sequência aleatória, evitando qualquer forma de condicionamento nas respostas.

### 4.1 PERFIL DO ENTREVISTADO

Esse bloco inicial composto por 8 questões procurou identificar o perfil dos servidores em diversos aspectos da sua vida pessoal e profissional, permitindo conhecer melhor o perfil social e econômico dos entrevistados.

A Figura 4 apresenta as informações sobre o sexo dos servidores entrevistados.

Figura 4 – Sexo dos entrevistados

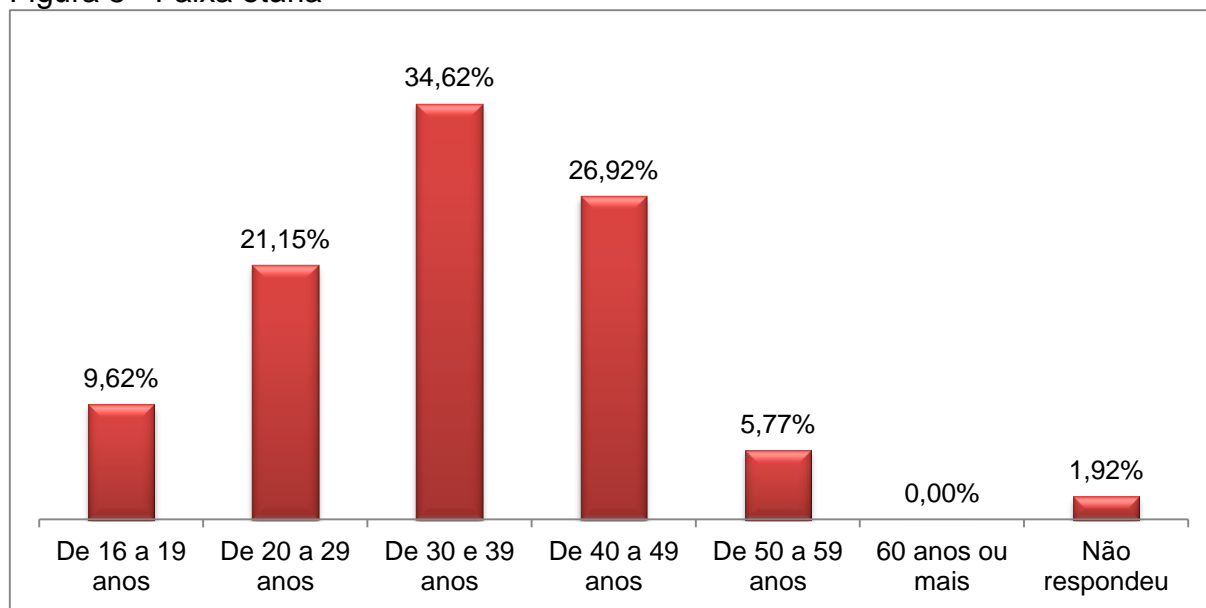


Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Observou-se que entre os servidores entrevistados, houve uma igualdade entre os sexos masculino e feminino, sendo 26 entrevistados do sexo masculino e 26 do sexo feminino. Esse equilíbrio de gênero observado entre os entrevistados contribui para uma visão mais igualitária de ambos os sexos.

Na Figura 5 são apresentados os dados referentes à faixa etária dos entrevistados.

Figura 5 - Faixa etária

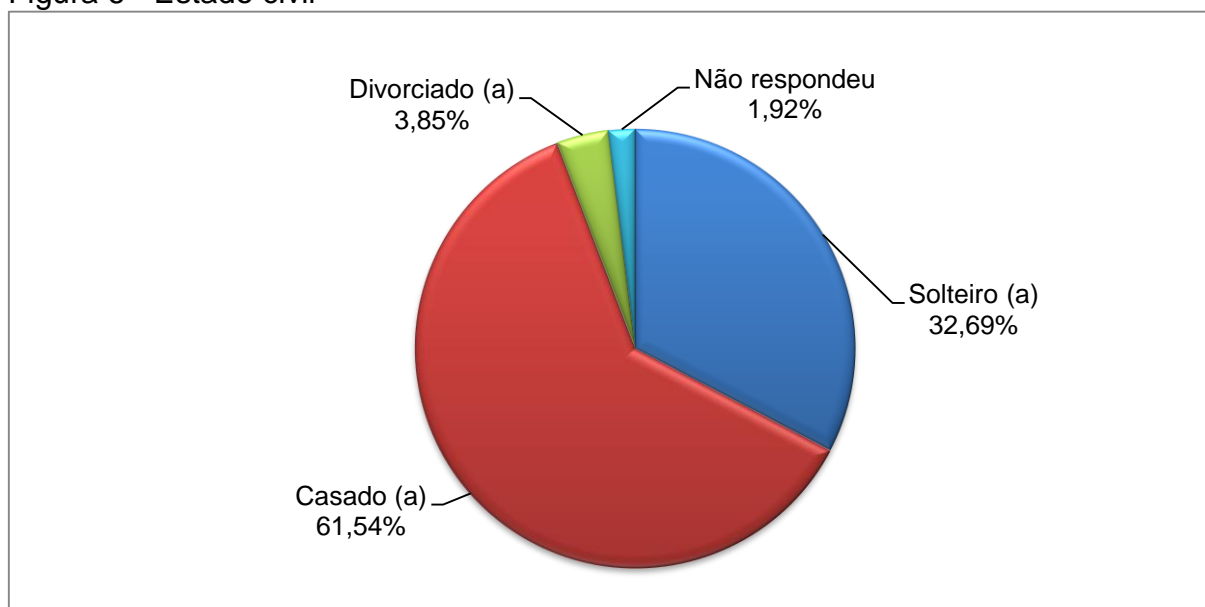


Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Observou-se que a maioria dos entrevistados pertence à faixa etária entre 30 a 39 anos (18 entrevistados). Somando-se esse dado aos percentuais de 21,15% (11 entrevistados) observados na faixa etária entre 20 a 29 anos e 9,62% (5 entrevistados) de 16 a 19 anos, pode-se afirmar que a maioria dos servidores pertence a uma faixa etária relativamente jovem. Esse aspecto favorece a adoção de políticas de gestão mais inovadoras, pois o servidor mais jovem tende a aceitar com maior facilidade as propostas de mudanças no ambiente de trabalho.

Com relação ao estado civil dos servidores entrevistados, podem-se observar as respostas na Figura 6.

Figura 6 - Estado civil

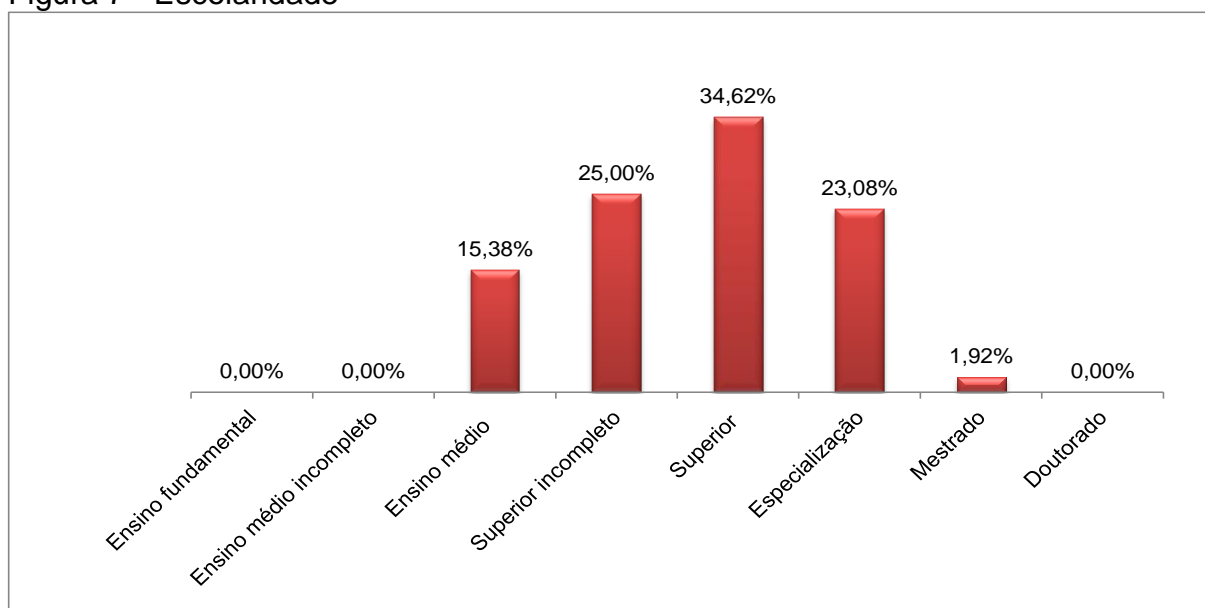


Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Observou-se que o estado civil da grande maioria dos servidores é casado, com um percentual de 61,54% (32 entrevistados). Esse dado é compreensível quando se observa a faixa etária da maioria dos entrevistados.

Os dados relativos à escolaridade dos servidores entrevistados são apresentados na Figura 7.

Figura 7 - Escolaridade

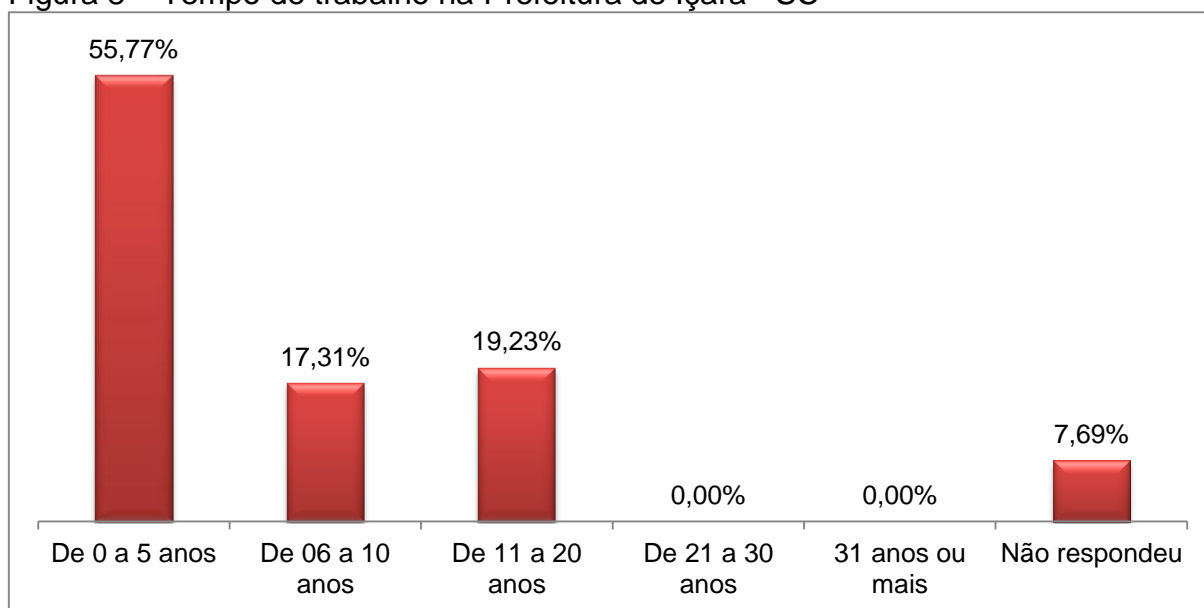


Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Somando-se os percentuais de escolaridade dos servidores que declaram ter curso superior incompleto com os que declaram já ter o curso superior e os que declararam ter especialização e mestrado, obtém-se um índice total de 84,62% (44 entrevistados) indicando um nível elevado de qualificação dos servidores. Considerando-se apenas os que declaram ter nível superior, de especialização ou de mestrado, mesmo assim tem-se a maioria dos servidores, com um percentual total de 59,62% (31 entrevistados). Pode-se afirmar que a maioria dos servidores apresenta um alto nível de qualificação, sendo que esse fator pode contribuir para o bom desempenho profissional dos mesmos.

Na Figura 8 são apresentados os dados referentes ao tempo de trabalho dos servidores na Prefeitura de Içara.

Figura 8 – Tempo de trabalho na Prefeitura de Içara - SC

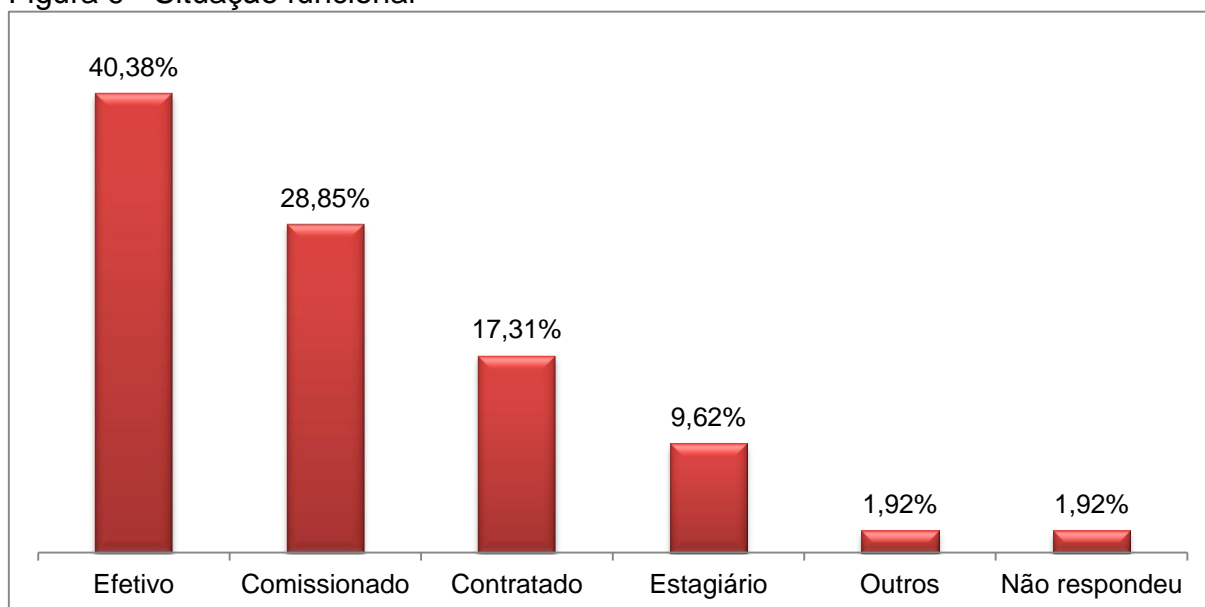


Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Os dados demonstram que a grande maioria dos servidores tem um tempo de trabalho entre 0 a 5 anos, com um percentual de 55,77% (29 entrevistados). O fato da maioria dos servidores apresentar pouco tempo de trabalho e pouca experiência sugere a importância da qualificação para melhorar o desempenho profissional.

A situação funcional dos servidores é apresentada na Figura 9.

Figura 9 - Situação funcional

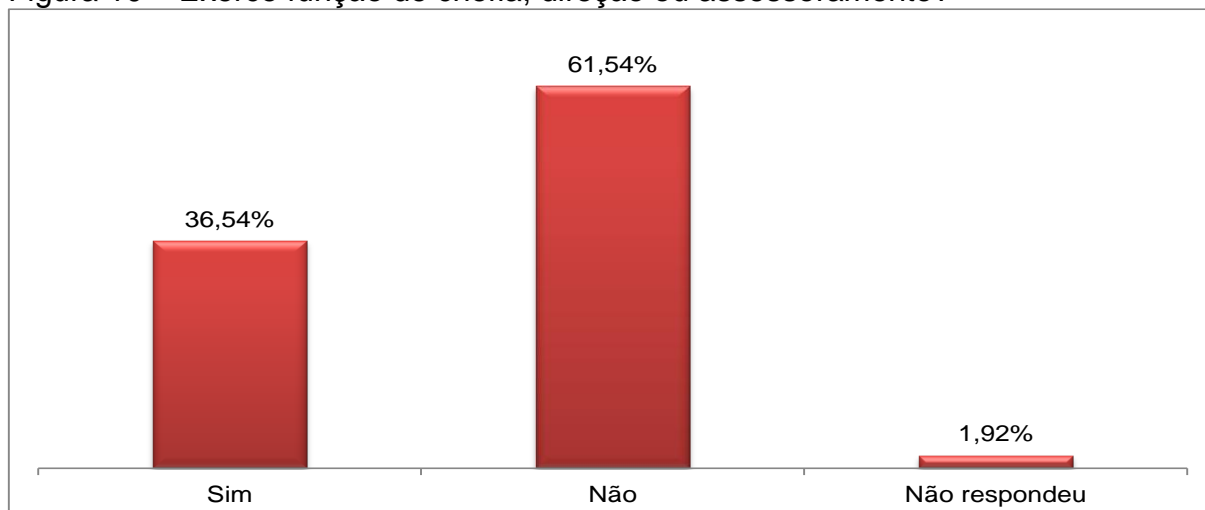


Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Observa-se que o maior percentual obtido de 40,38% (21 entrevistados) é de servidores efetivos. Porém, somando-se os percentuais dos que se declararam comissionados, contratados e estagiários, obtém-se um percentual de 55,78% (29 entrevistados), ou seja, superior ao percentual dos efetivos. Esse aspecto pode ser considerado negativo com relação à gestão de pessoas, tendo em vista a alta rotatividade da maioria dos servidores. Tal rotatividade gera uma descontinuidade dificultando os processos de formação e a qualificação dos mesmos.

Na Figura 10 é demonstrado a quantidade de servidores que exercem, ou não, função de chefia, direção ou assessoramento na Prefeitura de Içara.

Figura 10 – Exerce função de chefia, direção ou assessoramento?

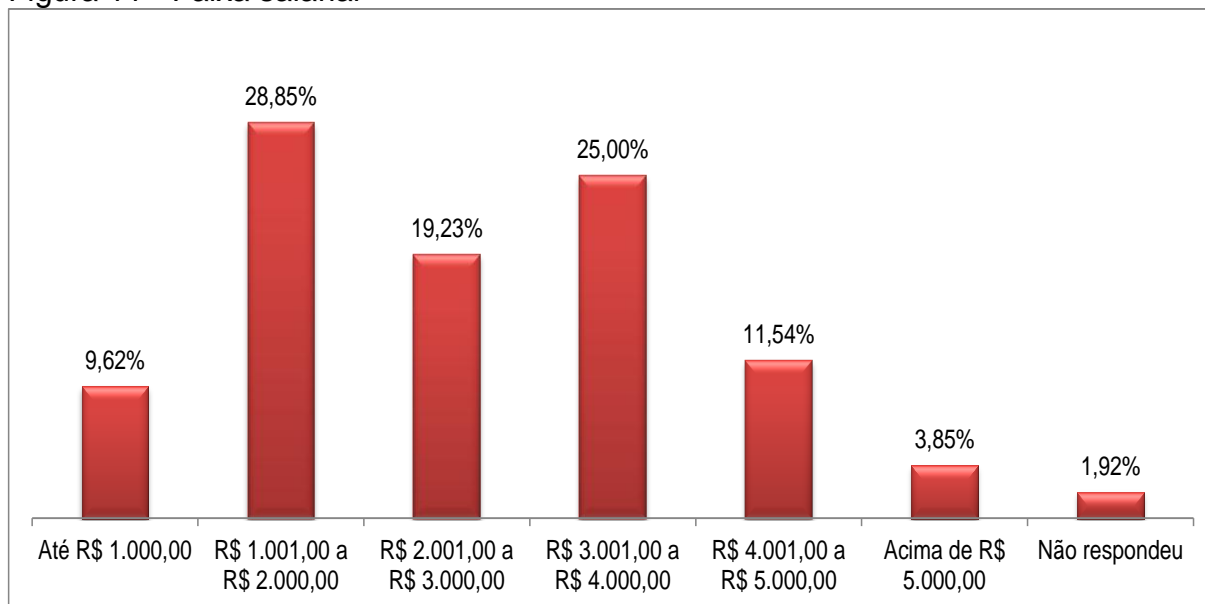


Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Nesse questionamento pode-se observar que a grande maioria dos servidores com um percentual de 61,54% (32 entrevistados) não exercem função de chefia, direção ou assessoramento, enquanto que 36,54% (19 entrevistados) exercem essas funções.

A faixa salarial dos servidores está demonstrada na próxima Figura 11.

Figura 11 - Faixa salarial



Fonte: Dados do pesquisador (2013).

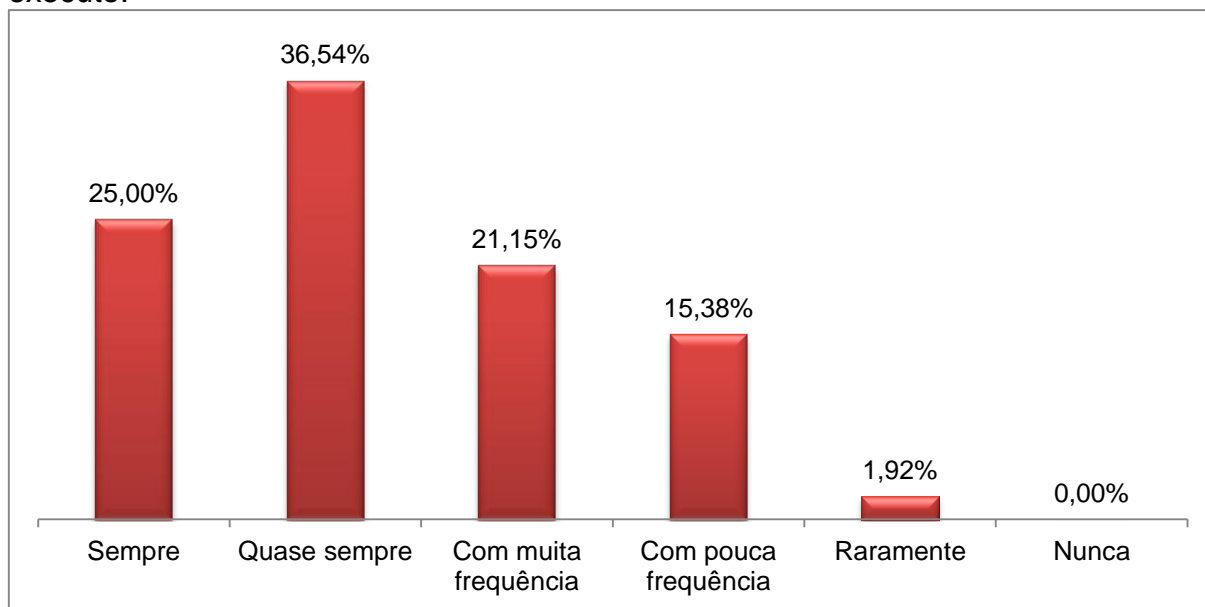
Observa-se que na faixa salarial entre R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00 encontra-se a maioria dos servidores com percentual de 28,85% (15 entrevistados) um pouco acima das demais faixas. Verifica-se, no entanto, que o somatório das faixas salariais entre R\$ 3.001,00 a R\$ 5.000,00 incluindo a faixa acima de R\$ 5.000,00, corresponde a um percentual de 40,39% (21 entrevistados). Esse grande número de servidores com salários relativamente elevados, provavelmente estão relacionados aqueles que exercem funções de chefia, direção ou assessoramento, observado na figura 10.

#### 4.2 PERCEPÇÃO PESSOAL

Nesse segundo bloco composto por 9 questões, buscou-se identificar nos servidores a sua percepção pessoal, opiniões e sentimentos com relação a vários aspectos relacionados a sua atividade profissional.

Os resultados da Figura 12 permitiu constatar o grau de realização dos servidores com o trabalho que executam.

Figura 12 - Realizo-me pessoalmente e profissionalmente com o trabalho que executo.



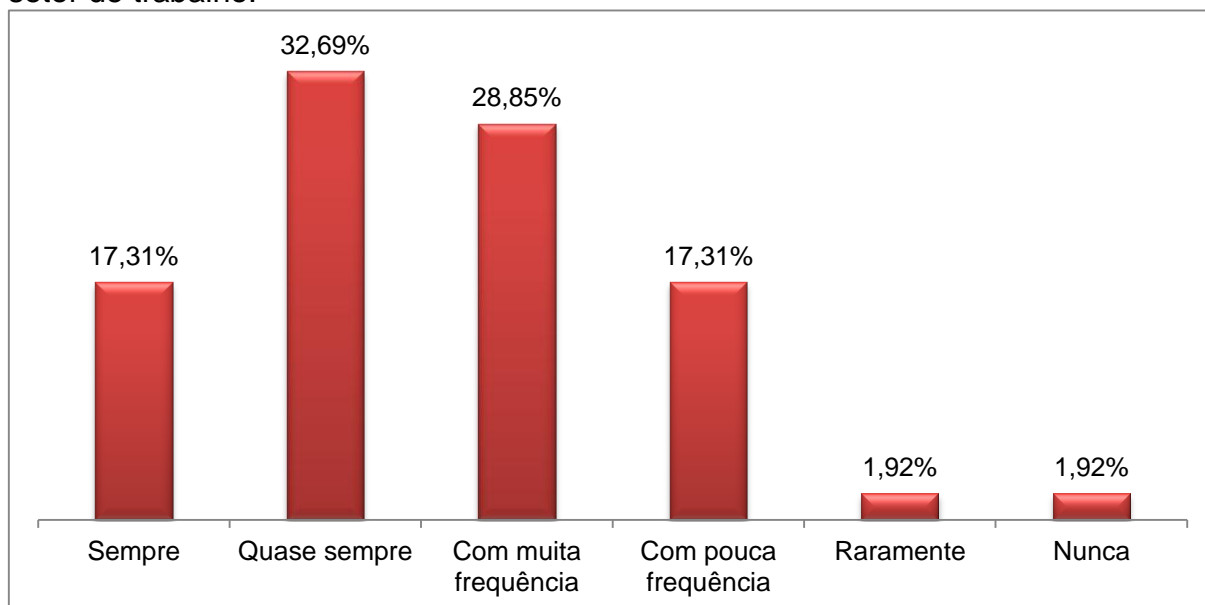
Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Com relação à realização pessoal e profissional no trabalho percebe-se que, a ampla maioria dos servidores, se sente frequentemente realizada, atingindo um percentual de 82,69% (43 entrevistados). Esse aspecto é importante, visto que, a realização pessoal e profissional, segundo Herzberg (1997b) pode ser um fator que contribui para a satisfação no trabalho. Essa satisfação pode interferir positivamente no desempenho profissional do servidor.

Os dados sobre a iniciativa do servidor em propor mudanças ou sugestões de melhoria no seu setor de trabalho, estão representados graficamente na Figura 13.



Figura 13 - Tomo iniciativa de propor mudanças ou sugestões de melhoria no meu setor de trabalho.

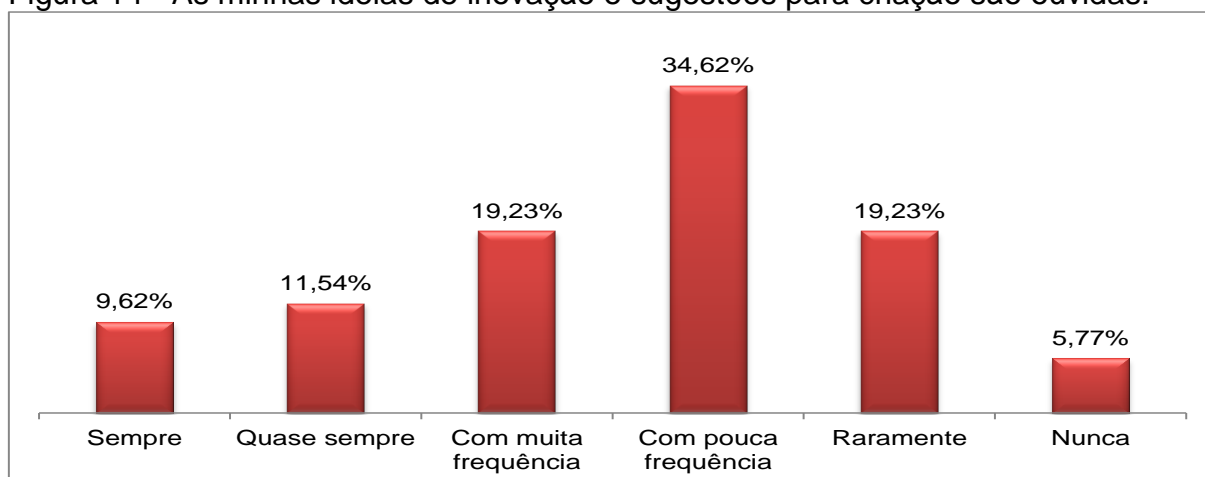


Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Conforme se observa na figura acima, percebe-se que a ampla maioria dos servidores somando um percentual de 78,85% (41 entrevistados), costuma propor mudanças ou sugestões de melhoria no seu setor de trabalho. Pode-se entender essa ação dos servidores como sendo resultado da motivação, pois segundo Chiavenato (1999), motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma podendo ser provocado por um estímulo externo (ambiente) ou internamente nos processos mentais do indivíduo.

Com relação à aceitação das ideias de inovação e sugestões para criação por parte dos servidores, os resultados estão expressos na Figura 14.

Figura 14 - As minhas ideias de inovação e sugestões para criação são ouvidas.



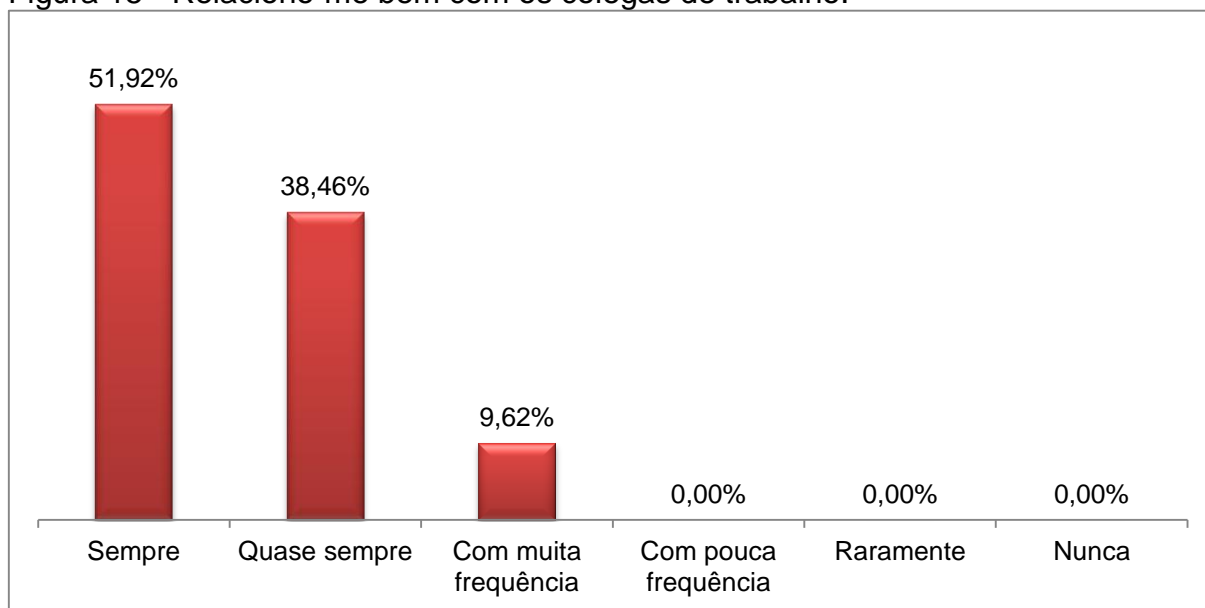
Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Os resultados dessa questão da pesquisa demonstram que a maioria dos servidores, somando um percentual de 59,62% (31 entrevistados) considera que suas ideias de inovação e sugestões para criação não são ouvidas. Se a Prefeitura deseja que a maioria dos servidores, conforme verificado na figura 13, continue tendo a iniciativa de apresentar ideias, propostas ou sugestões, é importante que seus líderes tenham sensibilidade para ouvir os servidores e valorizar as suas iniciativas motivando-os a continuar desenvolvendo essa atitude.

Sobre esse aspecto motivacional Silva (2005) comenta que a recompensa psicológica como, por exemplo, o recebimento de um reconhecimento positivo ou apreciação, ou ainda ser tratado de forma considerável fazem parte da motivação intrínseca dos colaboradores.

Os dados sobre o relacionamento dos servidores com seus colegas de trabalho estão demonstrado na Figura 15.

Figura 15 - Relaciono-me bem com os colegas de trabalho.

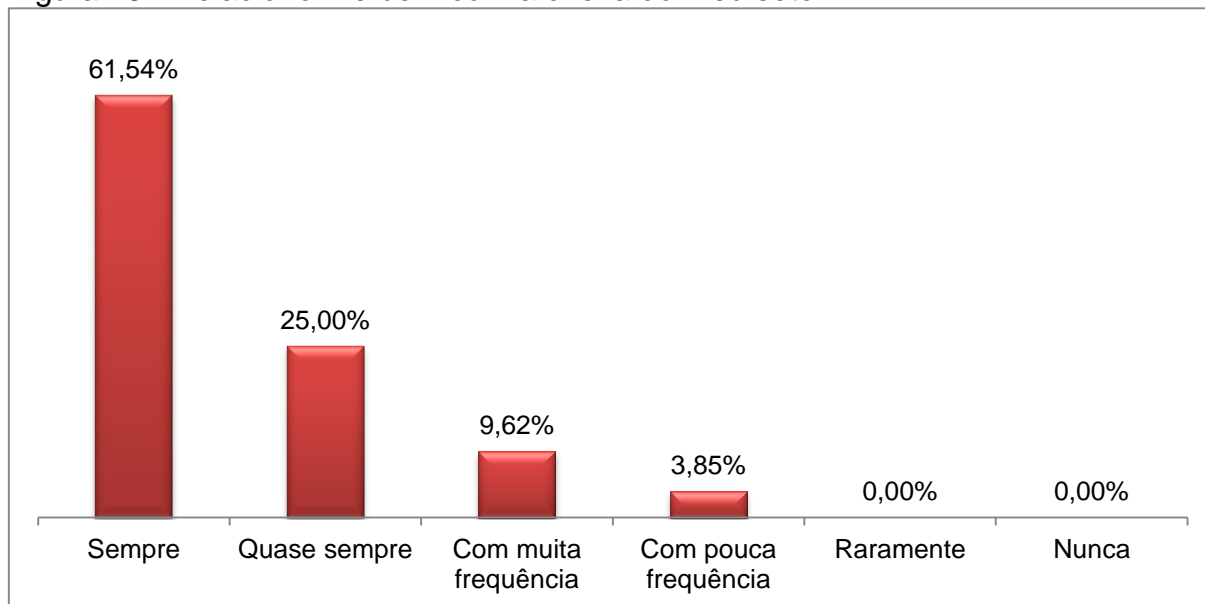


Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Observa-se que 100% (52 entrevistados) dos servidores consideraram bom o seu relacionamento com os colegas de trabalho. Esse aspecto interfere na motivação e, por conseguinte, no desempenho dos servidores, pois de acordo com a teoria dos dois fatores de Herzberg, boas relações interpessoais são fatores higiênicos que interferem no desempenho profissional (MACÊDO, 2007).

A Figura 16 apresenta o relacionamento do servidor com a chefia do seu setor.

Figura 16 - Relaciono-me bem com a chefia do meu setor.

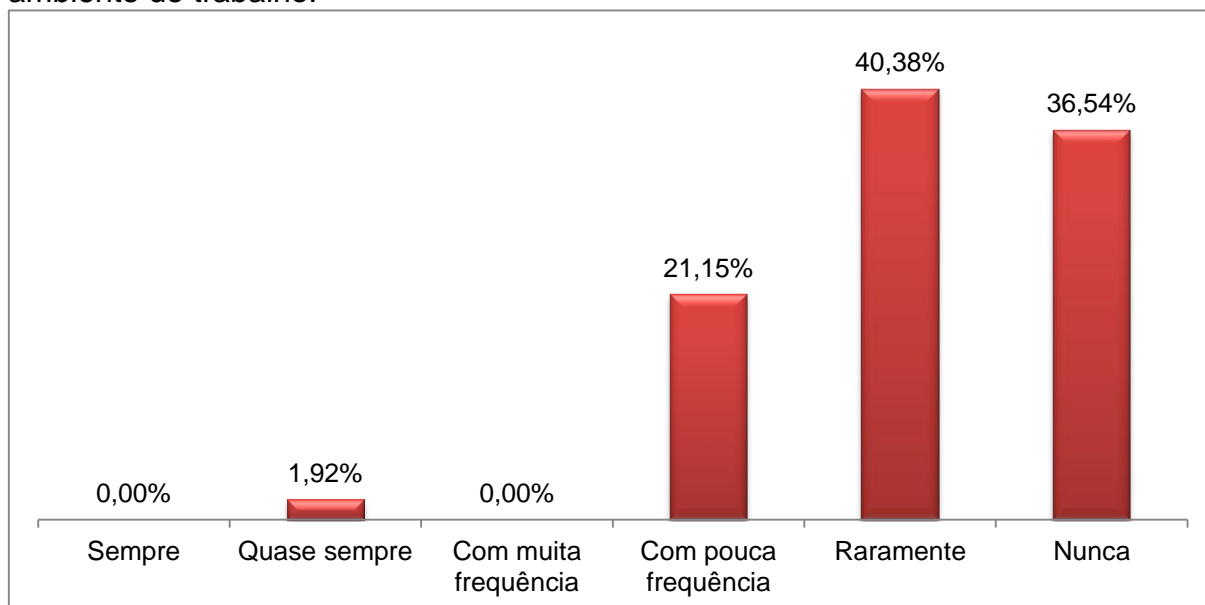


Fonte: Dados do pesquisador (2013).

O percentual de 61, 54% (32 entrevistados) considerando que sempre se relacionam bem com a chefia é muito positivo. Somando-se esse percentual com os que consideram quase sempre ou, com muita frequência, bom esse relacionamento o índice chega a 96,16% (50 entrevistados). O bom relacionamento além de ser um fator importante para a motivação, conforme abordado na figura anterior, cria um ambiente favorável para que o servidor sintam-se à vontade para propor ideias e sugestões de melhoria.

Com relação à interferência dos problemas pessoais no desempenho no ambiente de trabalho, os dados são apresentados na Figura 17.

Figura 17 - Os meus problemas pessoais tem prejudicado o meu desempenho no ambiente de trabalho.

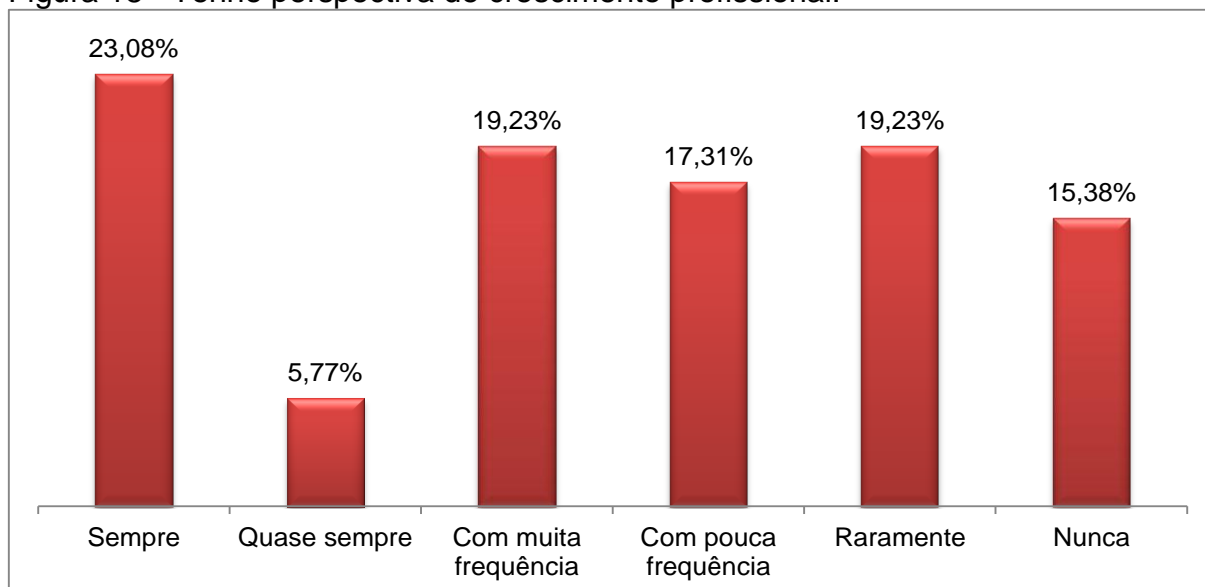


Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Os dados sugerem que os servidores, em sua ampla maioria, tem conseguido separar os seus problemas pessoais das questões profissionais. Conforme se observa no gráfico acima 98,07% (51 entrevistados) declararam que a interferência dos problemas pessoais no seu desempenho profissional é quase inexistente.

Os dados da Figura 18 revelam a perspectiva dos servidores com relação ao seu crescimento profissional.

Figura 18 - Tenho perspectiva de crescimento profissional.

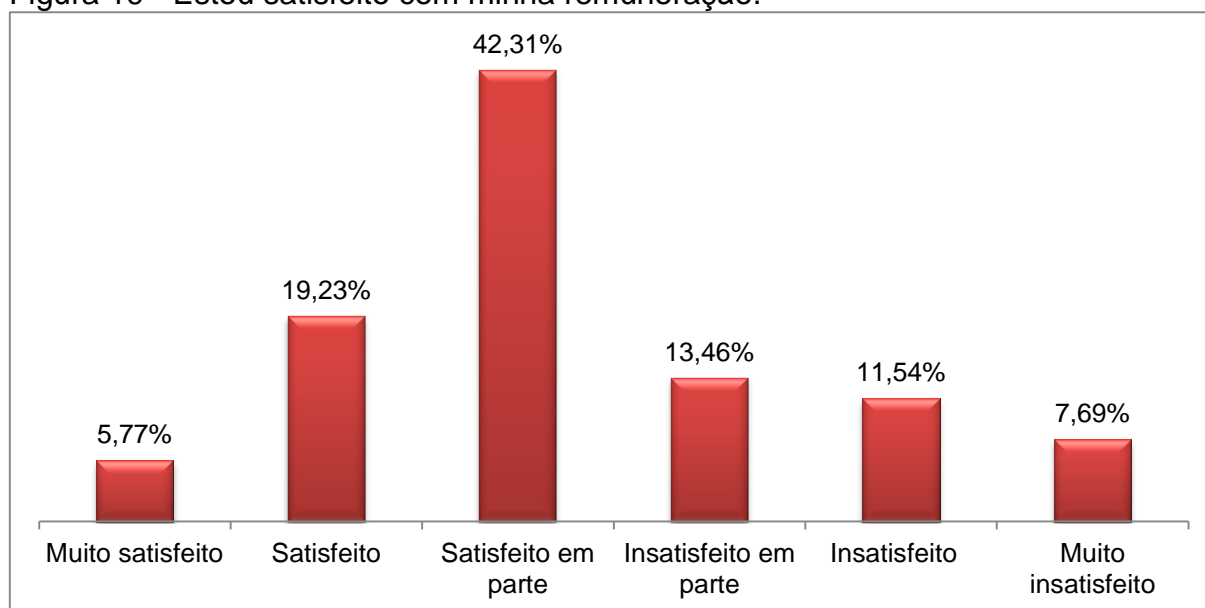


Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Observa-se pelos resultados da Figura 18 que houve um equilíbrio entre os servidores que demonstraram ter perspectiva de crescimento profissional com um percentual de 48,08% (25 entrevistados) com aqueles que declararam não ter essa perspectiva, com um percentual de 51,92% (27 entrevistados). A falta de perspectiva de crescimento profissional revelado pela maioria dos servidores pode constituir-se num fator negativo para a gestão de pessoas. De acordo com Dutra (2006) o processo de gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas que permitem conciliar as expectativas entre a organização e as pessoas, de modo que ambas possam realiza-las ao longo do tempo.

A satisfação dos servidores com relação a sua remuneração está demonstrada na Figura 19.

Figura 19 - Estou satisfeito com minha remuneração.

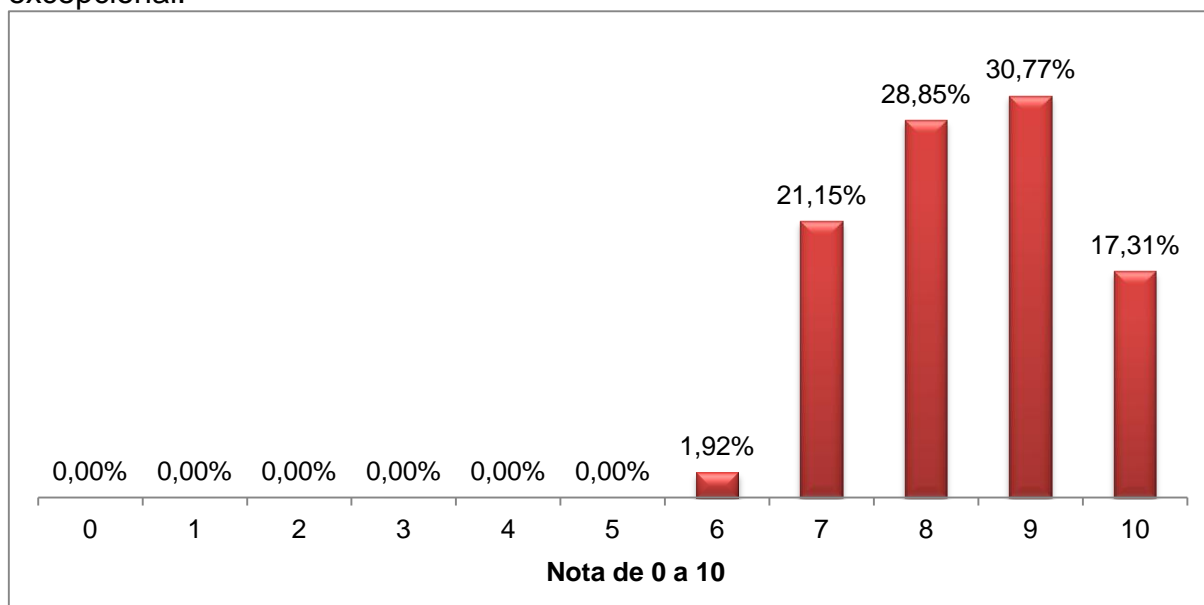


Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Os dados observados na figura acima indicam que a maioria dos servidores, somando um percentual de 67,31% (35 entrevistados) demonstrou certa satisfação com relação a sua remuneração, enquanto que 32,69% (17 entrevistados) demonstraram um sentimento de insatisfação. De acordo com a teoria dos dois fatores de Herzberg a remuneração justa constitui-se num fator higiênico que interfere no desempenho profissional.

Com relação à percepção do servidor sobre o seu desempenho profissional, os dados são apresentados na Figura 20.

Figura 20 - Nota de 0 (zero) a 10 (dez) para o meu desempenho profissional, onde 0 (zero) equivale a um desempenho péssimo e 10 (dez) a um desempenho excepcional.



Fonte: Dados do pesquisador (2013).

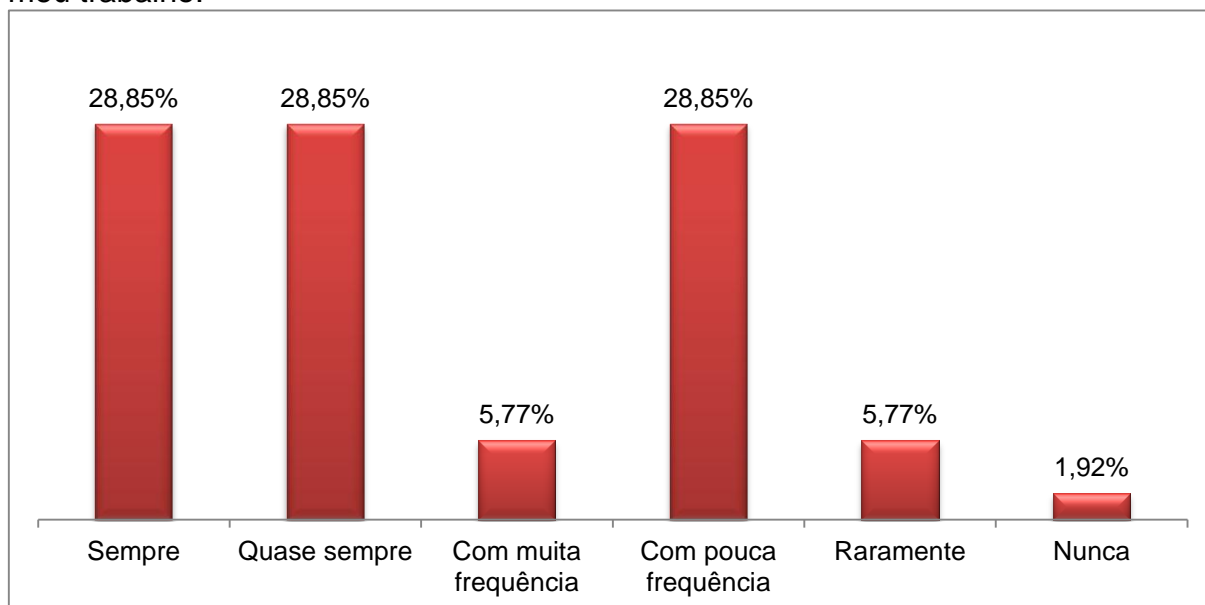
Os dados apresentados demonstram que a maioria absoluta dos servidores avaliou positivamente o seu desempenho profissional, com notas acima de 7 (sete) somando um percentual de 98,08% (51 entrevistados). Esse aspecto pode ser considerado positivo, porém o fato de 17,31% dos servidores terem atribuído nota máxima 10 (dez) para o seu desempenho profissional, pode trazer dificuldade para os gestores em aplicar ferramentas que os motivem a melhorar seus desempenhos, uma vez que podem considerar que não há mais nada a aperfeiçoar.

#### 4.3 PERCEPÇÃO DO SETOR DE TRABALHO

Nesse terceiro bloco composto por 9 questões, buscou-se identificar nos servidores a sua percepção com relação ao seu setor de trabalho, opiniões e sentimentos com relação a vários aspectos relacionados a equipe de trabalho, liderança e as condições físicas (materiais e equipamentos) para o seu desempenho profissional.

Os dados da Figura 21 demonstram se o servidor considera que há autonomia no seu setor para propor melhorias na execução do seu trabalho.

Figura 21 - Tenho autonomia no meu setor para propor melhorias na execução do meu trabalho.



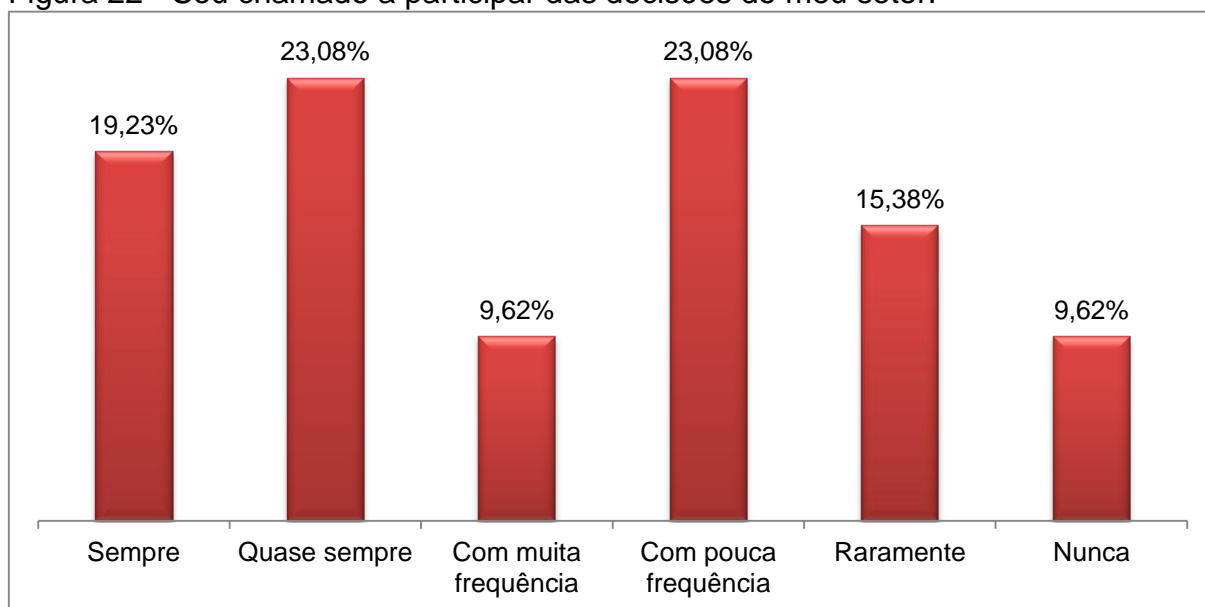
Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Nesse questionamento pode-se observar que a maioria dos servidores declarou ter autonomia no seu setor para propor melhorias na execução do seu trabalho, somando um percentual de 63,47% (33 entrevistados), enquanto que 36,54% (19 entrevistados) consideram não ter autonomia para melhoria na execução do trabalho.

A autonomia dos servidores para propor melhorias no seu trabalho é um aspecto que contribui para um ambiente de trabalho mais democrático e participativo, diferente do que geralmente ocorre na iniciativa privada. O fato de o servidor ter liberdade para propor melhorias na execução de suas atividades aumenta a sua responsabilidade e o seu comprometimento no trabalho. Sobre esse aspecto, Salm (2010) comenta que o conceito de coprodução do bem público, pode ser entendido como uma “estratégia para a produção de serviços públicos por meio do compartilhamento de responsabilidades e poder entre os agentes públicos, privados e cidadãos [...]”.

Com relação à participação dos servidores nas decisões do setor de trabalho, os dados são apresentados na Figura 22.

Figura 22 - Sou chamado a participar das decisões do meu setor.



Fonte: Dados do pesquisador (2013).

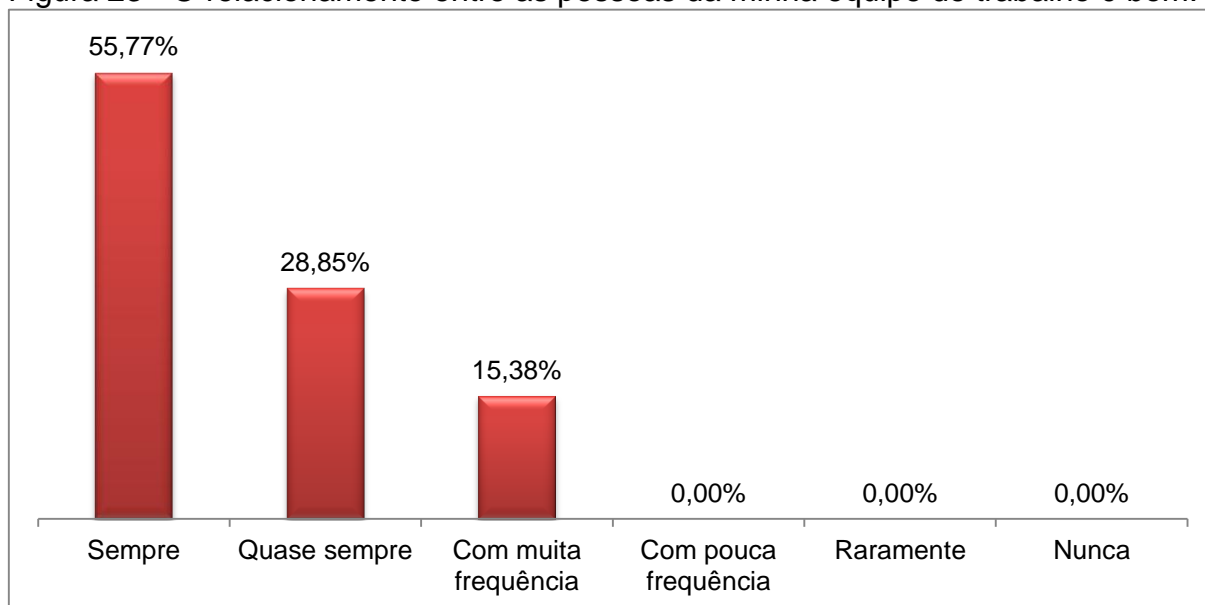
Observa-se um resultado bastante equilibrado entre os servidores que declararam ser chamados a participar das decisões no seu setor, com um somatório percentual de 51,93% (27 entrevistados), e os que declararam participar pouco ou nunca dessas decisões, com um somatório de 48,08% (25 entrevistados).

Para muitos servidores a capacidade de influenciar nas decisões do seu setor de trabalho, pode se constituir num importante fator de motivação. De acordo com a teoria da contingência de McClelland, o poder é uma das necessidades básicas importantes para que o indivíduo se sinta motivado em seu ambiente de trabalho e, por conseguinte, possa apresentar melhoria no seu desempenho profissional.

Os dados sobre o relacionamento entre as pessoas da equipe de trabalho estão representado na Figura 23 a seguir.



Figura 23 - O relacionamento entre as pessoas da minha equipe de trabalho é bom.

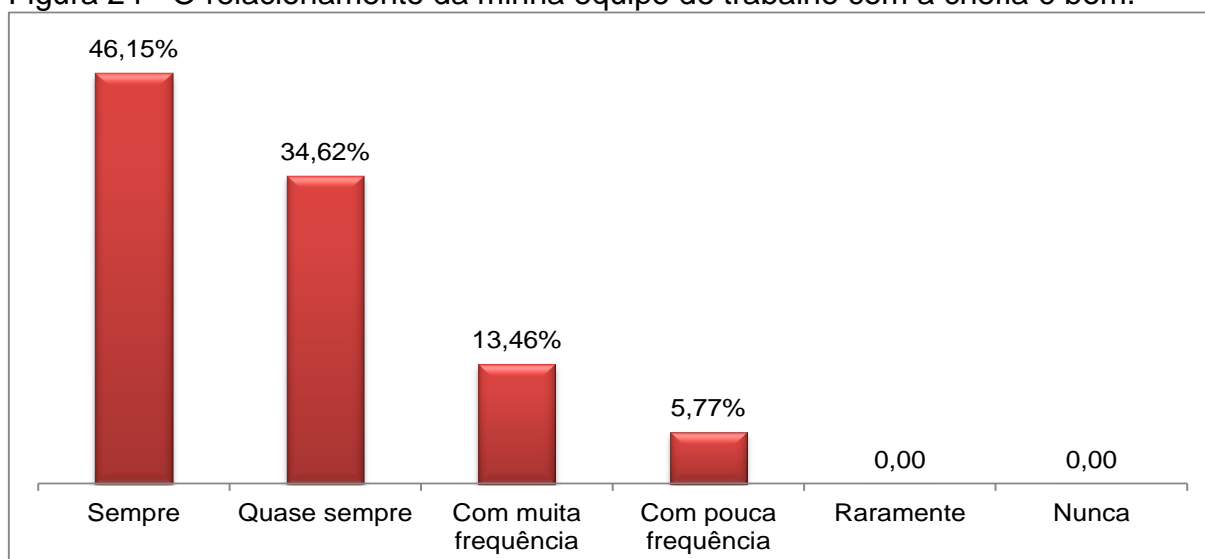


Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Considerando-se o somatório das respostas com viés positivo, observa-se que o relacionamento entre as pessoas da equipe de trabalho foi considerado bom por 100% dos entrevistados. De acordo com Bergue (2007), o setor público deve valer-se de atitudes que propiciem melhor satisfação no ambiente de trabalho, dentre outros aspectos, por meio do incentivo ao envolvimento e relacionamento interpessoal.

Os dados sobre o relacionamento da equipe de trabalho com a chefia estão representados na Figura 24.

Figura 24 - O relacionamento da minha equipe de trabalho com a chefia é bom.



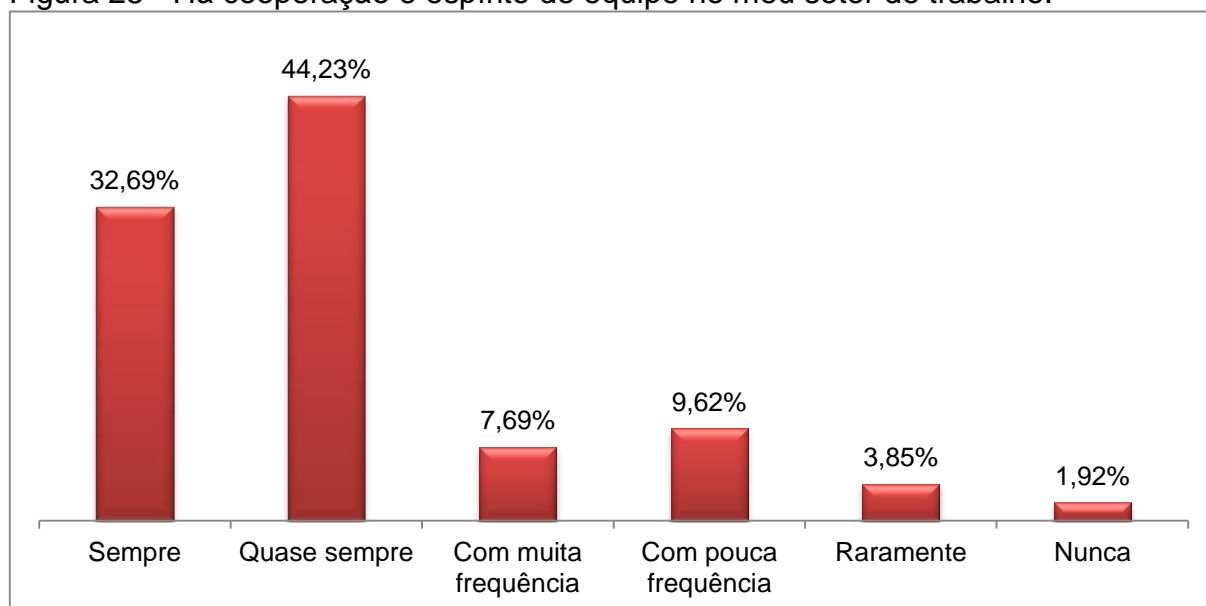
Fonte: Dados do pesquisador (2013).

A ampla maioria dos servidores, com um somatório percentual de 94,23% (49 entrevistados), considerou bom o relacionamento da sua equipe de trabalho com a chefia. Promover o diálogo, o acesso dos seus subordinados, mantendo um padrão respeitável e amigável de relacionamento, aspectos que podem ser considerados uma obrigação da chefia, são capazes de despertar um sentimento altamente favorável à motivação para um bom desempenho profissional.

Resultados de pesquisa indicam estarem mais satisfeitos no trabalho aqueles indivíduos que possuem chefes centrados no relacionamento interpessoal, do que os indivíduos com chefes preocupados com tarefas e níveis de produção (CODA, 1986).

Aspectos relacionados à cooperação e espírito de equipe, estão demonstrados na Figura 25.

Figura 25 - Há cooperação e espírito de equipe no meu setor de trabalho.



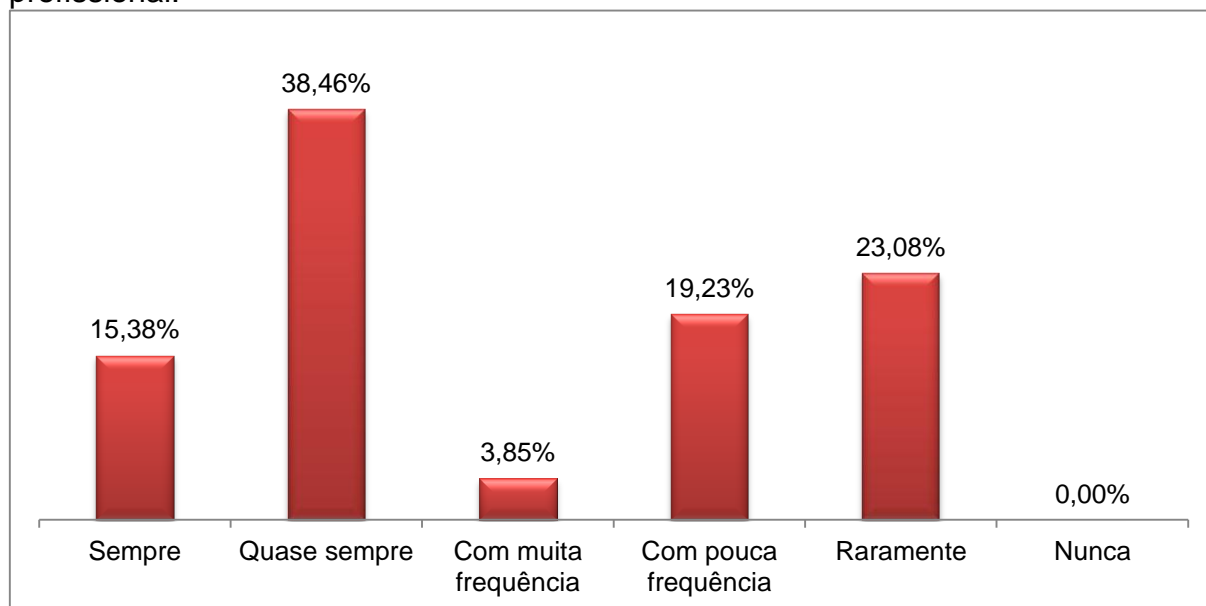
Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Com relação à cooperação e o espírito de equipe no setor de trabalho, a maioria dos servidores, com um somatório percentual de 84,61% (44 entrevistados), responderam positivamente a essa questão. Para obter resultados satisfatórios na motivação da equipe de trabalho, Gil (2001) afirma que um líder que se preocupa na criação de um real espírito de equipe, não pode em hipótese alguma favorecer pessoas, gerando assim um clima de exclusão, deve tratar todos da mesma forma sem favorecer ninguém. Sugere-se, no entanto que se analisem as pessoas sem

preconceitos, mantendo a visão acima de tudo no que se refere a fatores relacionados ao desempenho.

Quanto ao retorno ou não da chefia sobre o desempenho profissional dos servidores, observa-se os dados das respostas na Figura 26.

Figura 26 - Costumo receber de minha chefia o retorno sobre o meu desempenho profissional.



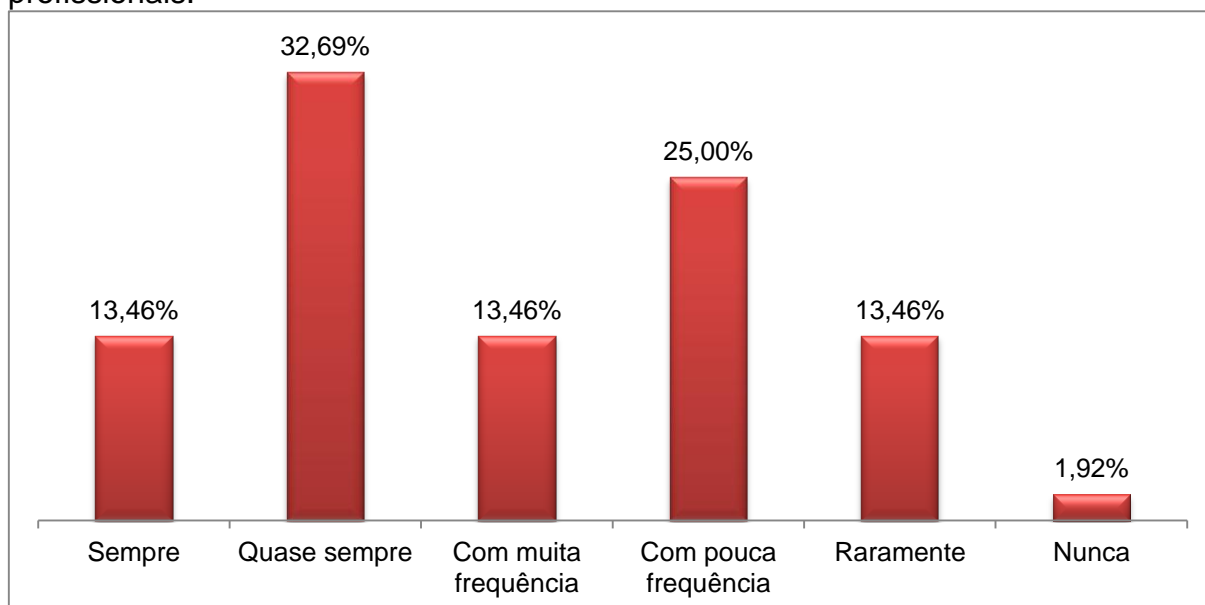
Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Pelas respostas dos entrevistados, observa-se que o somatório dos percentuais dos que afirmam receber da chefia o retorno sobre o seu desempenho profissional é de 57,69% (30 entrevistados). Já os que afirmam receber com pouca frequência ou raramente esse retorno são de 42,31% (22 entrevistados). Percebe-se que houve uma relativa maioria dos servidores que afirmaram receber da chefia, o retorno do seu desempenho profissional. Porém, constitui-se num aspecto preocupante perceber que uma quantidade expressiva desses servidores, declarou não receber tal retorno.

Se os colaboradores não estão comprometidos com a meta e não recebem *feedback* adequado de forma a permitir que eles saibam se o seu comportamento está levando-os ou não na direção dos objetivos, a fixação de metas não aumentará o desempenho no trabalho (SPECTOR, 2002).

Sobre o ambiente de trabalho e as condições físicas (materiais e equipamentos) necessárias para a realização das atividades profissionais, os dados estão demonstrados na Figura 27 a seguir.

Figura 27 - O meu ambiente de trabalho me proporciona as condições físicas (materiais e equipamentos) necessárias para a realização de minhas atividades profissionais.



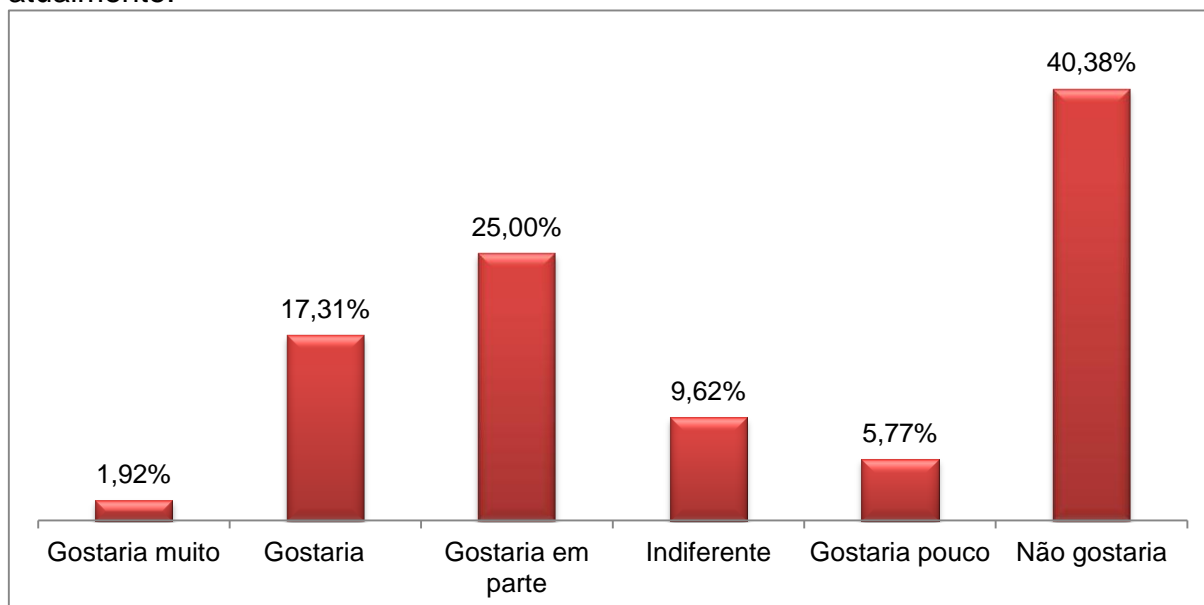
Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Os dados da figura acima revelam que um somatório percentual de 59,61% (31 entrevistados) considerou que o seu ambiente de trabalho lhes proporciona as condições físicas necessárias para a realização de suas atividades profissionais. No entanto, um percentual considerável de servidores, ou seja, 40,38% (21 entrevistados) afirmaram o contrário, fato que permite concluir que, com relação ao ambiente físico de trabalho (materiais e equipamentos) adequado à realização das atividades profissionais, a área administrativa da Prefeitura necessita de um planejamento com vistas à reestruturação desses ambientes.

Considerando a teoria de Herzberg, Macêdo (2007) afirma que as condições físicas satisfatórias de trabalho, são fatores higiênicos que afetam o desempenho profissional.

Quanto à questão sobre se o servidor gostaria ou não de trabalhar em outro setor diferente do que trabalha atualmente, os dados estão representados na Figura 28.

Figura 28 - Gostaria de trabalhar em outro setor diferente do que eu trabalho atualmente.



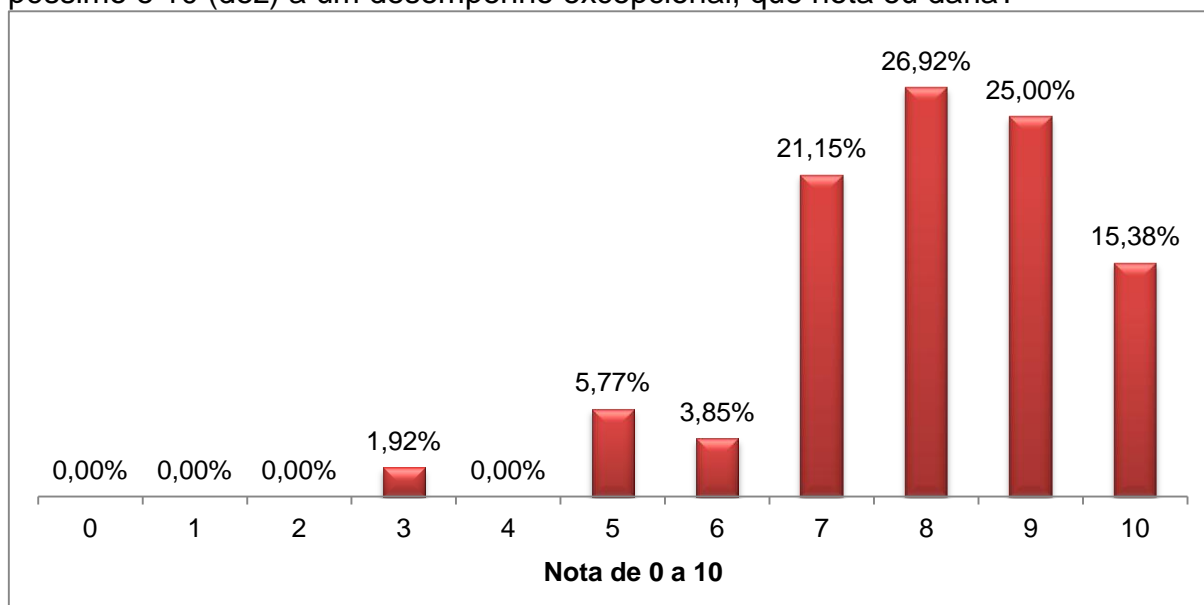
Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Somando-se os percentuais dos entrevistados que afirmaram que gostariam (pelo menos em parte) de trabalhar em outro setor diferente do que trabalham atualmente, tem-se o total de 44,23% (23 entrevistados). Já com relação aos servidores que não demonstraram essa intenção, tem-se um somatório percentual de 46,15% (24 entrevistados).

O elevado percentual de servidores que demonstraram interesse em trabalhar em outro setor diferente do que trabalham atualmente, sugere por parte dos gestores, uma reavaliação da formação, da qualificação e do perfil profissional dos servidores, a fim de promover um possível remanejamento para setores que proporcionem maior satisfação pessoal e profissional e a melhoria no seu desempenho.

Com relação à avaliação do desempenho profissional da chefia, os dados relativos às notas atribuídas pelos servidores estão demonstrados na Figura 29.

Figura 29 - Se fosse atribuir uma nota de 0 (zero) a 10 (dez) para o desempenho profissional da chefia do meu setor, onde 0 (zero) equivale a um desempenho péssimo e 10 (dez) a um desempenho excepcional, que nota eu daria?



Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Os dados apresentados demonstram que a maioria absoluta dos servidores avaliou positivamente o desempenho profissional da chefia do seu setor, com notas acima de 7 (sete), somando um percentual de 88,45% (46 entrevistados). Observa-se que a grande maioria dos servidores considerou que seus chefes apresentam um bom desempenho profissional.

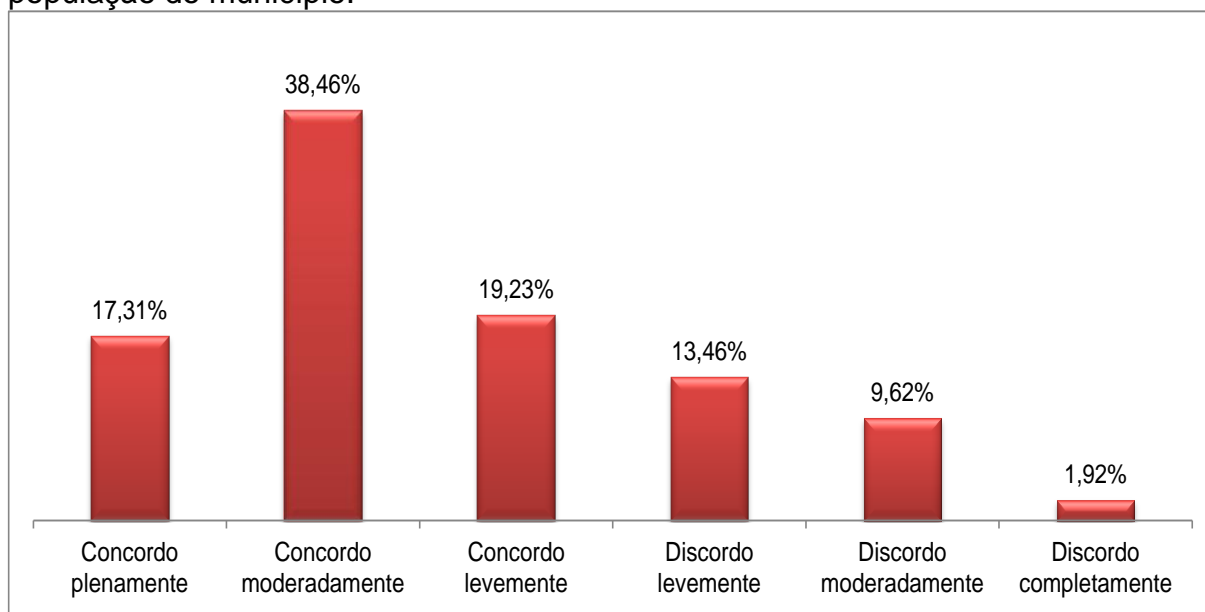
Ser um bom chefe requer também ser um bom líder que seja capaz de motivar a sua equipe de trabalho, com vistas a um bom desempenho profissional. Segundo Bergamini (2006) existe uma diferença entre o líder e o chefe, o primeiro é aquele que consegue influenciar o comportamento dos seus funcionários sem precisar usar de manipulação de variáveis extrínsecas, já o segundo acredita que possa motivar pessoas para conseguir os resultados esperados manipulando-as através de premiações e punições.

#### 4.4 PERCEPÇÃO DA PREFEITURA DE IÇARA

Nesse quarto e último bloco composto por 5 questões, buscou-se identificar nos servidores a sua percepção com relação à Prefeitura de Içara, no que diz respeito a opiniões e sentimentos sobre vários aspectos relacionados a administração municipal de maneira geral.

Na Figura 30 estão relacionados os dados sobre a percepção dos entrevistados quanto à qualidade dos serviços públicos prestados pela Prefeitura de Içara à população do município.

Figura 30 - A Prefeitura de Içara presta com qualidade os serviços públicos à população do município.



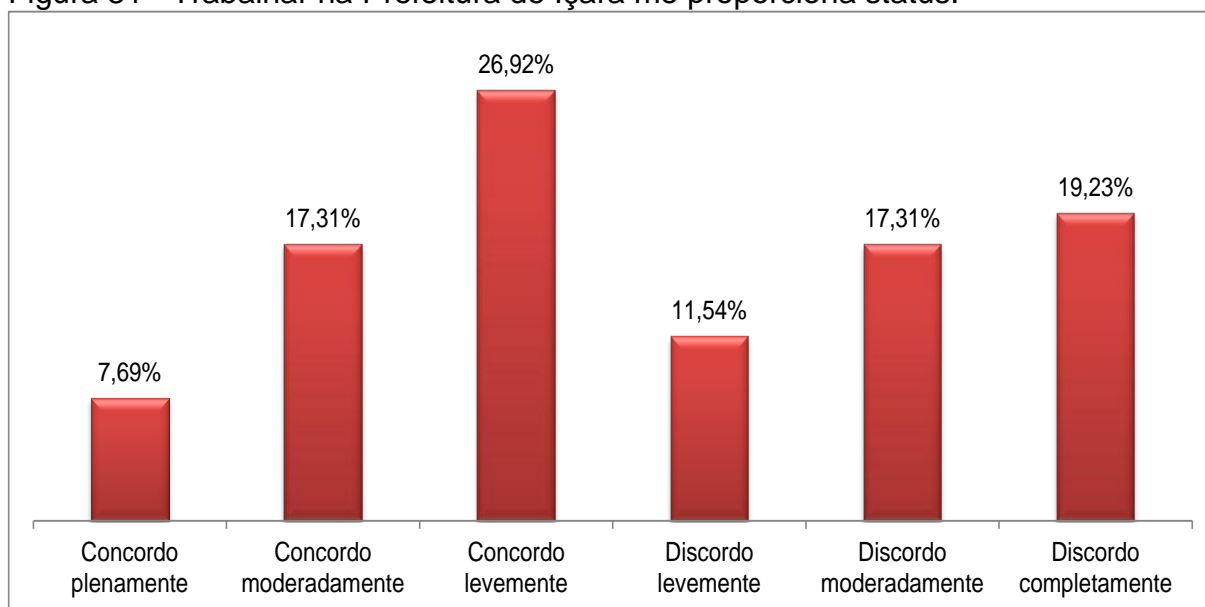
Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Somando-se os dados dos que afirmaram que concordam em alguma medida que a Prefeitura de Içara presta com qualidade os serviços públicos à população do município, tem-se um percentual de 75% (39 entrevistados). Entre os que afirmaram que discordam em alguma medida, tem-se um somatório percentual de 25% (13 entrevistados).

A gestão pública deve estar cada vez mais comprometida com a qualidade dos serviços públicos prestados e a satisfação dos usuários cidadãos. Para tanto é fundamental que cada servidor esteja comprometido e se sinta responsável direto por essa qualidade. Sobre esse aspecto Faller (2004) afirma que considerando que a administração pública vem mudando muito, buscando a satisfação do cidadão e usuário dos serviços públicos, voltada para resultados e eficácia organizacional, é fundamental que os servidores que dão sustentação à administração pública estejam comprometidos e motivados.

Com relação ao trabalho na Prefeitura de Içara proporcionar ou não status ao servidor, os dados das respostas estão demonstrados na Figura 31.

Figura 31 - Trabalhar na Prefeitura de Içara me proporciona status.



Fonte: Dados do pesquisador (2013).

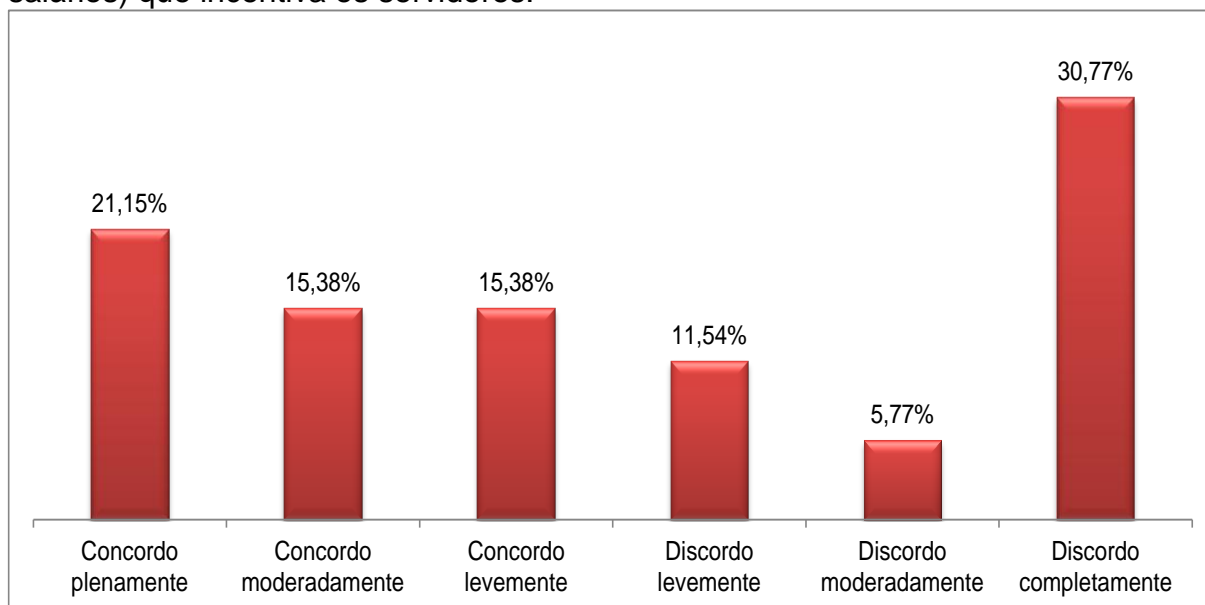
Somando-se os dados dos que afirmaram que concordam em alguma medida que trabalhar na Prefeitura de Içara lhes proporciona status, tem-se um percentual de 51,92% (27 entrevistados). Entre os que afirmaram que discordam em alguma medida, tem-se um somatório percentual de 48,08% (25 entrevistados), demonstrando um resultado geral bastante equilibrado.

O status é considerado por muitos autores um fator importante para a motivação dos servidores no serviço público. Bergue (2007) afirma que, em geral, as pessoas assumem cargos e funções na administração pública, motivados pela combinação de um conjunto de fatores, entre os quais se podem destacar alguns incentivos, como o status. Ainda sobre esse tema Malik (1988) identifica que os problemas de motivação nas organizações públicas, entre outros aspectos estão no status da profissão e da instituição.

Com relação à percepção dos servidores sobre a existência ou não de uma política salarial na Prefeitura de Içara que promova o incentivo aos servidores, os dados estão representados na próxima figura.



Figura 32 - A Prefeitura de Içara tem uma política salarial (plano de cargos e salários) que incentiva os servidores.



Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Os servidores que afirmaram concordar em alguma medida que a Prefeitura tem uma política salarial (plano de cargos e salários) que os incentiva, somaram um percentual de 51,91% (27 entrevistados). Dos que afirmaram que discordam em alguma medida, tem-se um somatório percentual de 48,08% (25 entrevistados), demonstrando que houve um resultado geral bastante equilibrado.

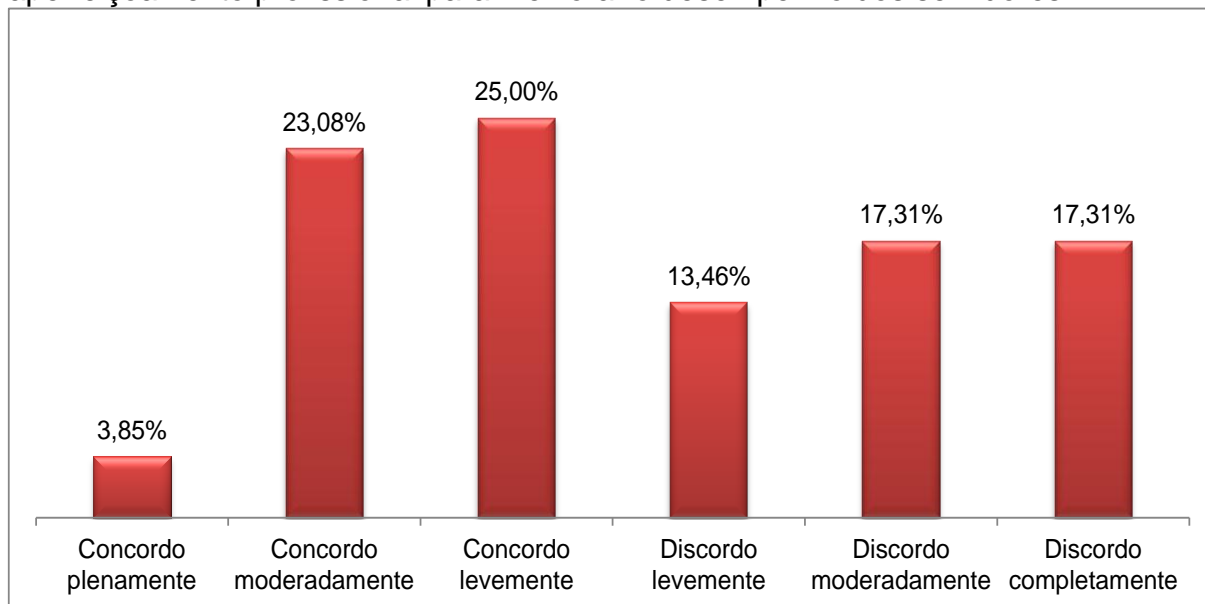
Chama a atenção o percentual bastante elevado de 30,77% (16 entrevistados) que afirmaram discordar completamente, fato que pode sugerir aos gestores uma atenção especial com relação ao tema, com um possível estudo e revisão do atual plano de cargos e salários da Prefeitura Municipal.

Diversos autores relacionam a questão salarial com a motivação dos colaboradores. A hierarquia das necessidades proposta na teoria de Maslow prevê como uma das necessidades a segurança que inclui, entre outros aspectos, a questão da estabilidade no emprego e adequada retribuição salarial. A teoria de Herzberg, por sua vez, coloca a questão salarial como um fator higiênico capaz de gerar extrema insatisfação por parte dos colaboradores.

Além da questão motivacional, também pode se estabelecer uma relação entre uma política salarial adequada e o bom desempenho dos servidores. Ainda em relação ao desempenho, Allen e Meyer (1996) sugerem a possibilidade de o resultado positivo ser mediado por outros fatores, como política salarial e expectativa de trabalho.

A percepção dos servidores com relação à existência ou não de uma política de qualificação e aperfeiçoamento profissional por parte da prefeitura municipal, para melhorar o desempenho dos servidores, está representada nos dados da Figura 33.

Figura 33 - A Prefeitura de Içara dispõe de uma política de qualificação e aperfeiçoamento profissional para melhorar o desempenho dos servidores.



Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Os servidores que afirmaram concordar, em alguma medida, que a Prefeitura de Içara dispõe de uma política de qualificação e aperfeiçoamento profissional para melhorar o desempenho dos servidores, somaram um percentual de 51,93% (27 entrevistados). Já o somatório dos que discordaram dessa afirmação é de 48,08% (25 entrevistados), mostrando que houve um resultado bastante equilibrado.

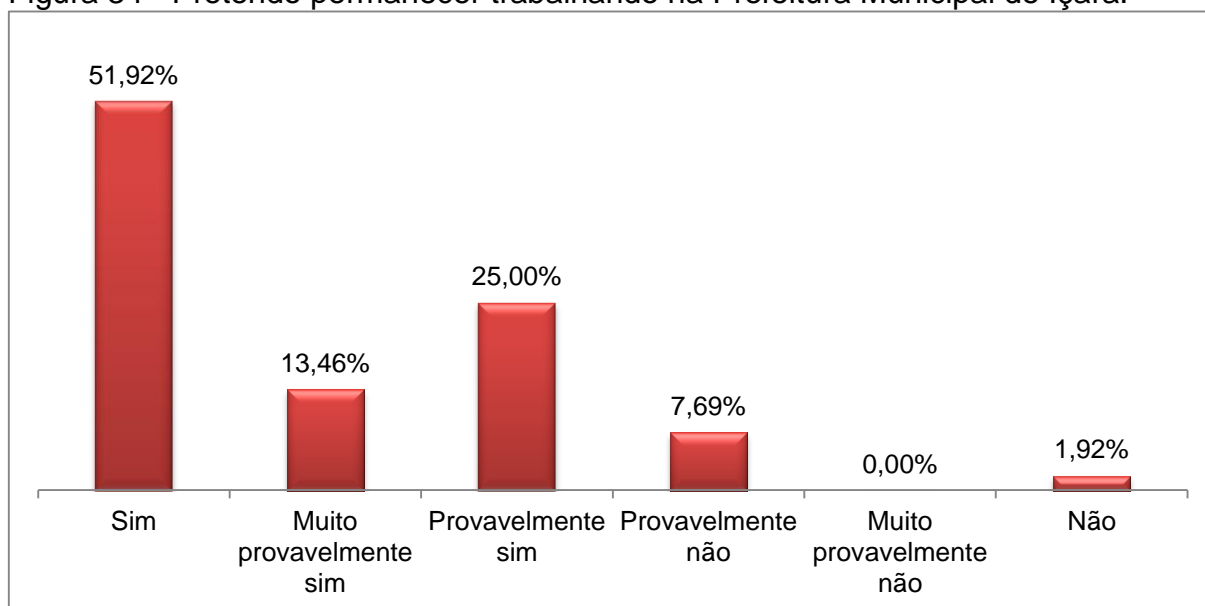
A qualificação dos serviços públicos passa, obrigatoriamente, pela capacitação, no sentido de proporcionar maior desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores, tornando-os mais aptos ao desempenho de suas tarefas. De acordo com Gil (2001) o treinamento e desenvolvimento são experiências de aprendizagem com a finalidade de preparar pessoas, proporcionando oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional. Também sobre essa questão, Vale; Lima e Queiroz (2011), já citados na fundamentação teórica, afirmam que a falta de comprometimento, competência e qualificação do servidor público têm sido atribuído

o papel de grande responsável pelo mau desempenho do aparelho administrativo do Estado.

Ainda sobre esse aspecto Longo (2013) afirma que as pessoas são as peças-chave de qualquer organização, pois apresentam a capacidade de mudar e fazer ações que são determinantes de sucesso. Nesse sentido, as políticas de gestão de pessoas devem focar-se no desenvolvimento de atitudes positivas e na capacitação dos funcionários públicos. De acordo com esse autor, tal investimento fará com que o trabalho se desenvolva com maior qualidade e melhore o nível de empregabilidade do quadro funcional, permitindo mais oportunidades dentro e fora de suas organizações.

Com relação à pretensão do servidor de permanecer ou não trabalhando na Prefeitura de Içara, os dados das respostas estão expressos na figura a seguir.

Figura 34 - Pretendo permanecer trabalhando na Prefeitura Municipal de Içara.



Fonte: Dados do pesquisador (2013).

Observa-se um somatório percentual de 90,38% (47 entrevistados) dos servidores que pretendem permanecer trabalhando na Prefeitura Municipal de Içara. Este percentual bastante elevado indica que, apesar dos muitos problemas detectados por parte dos servidores, como as políticas salarial e de qualificação inadequadas, a grande maioria não pretende abrir mão de sua estabilidade profissional.

A questão da estabilidade no emprego é apontada como uma necessidade humana de segurança, de acordo com a hierarquia das necessidades humanas propostas na teoria de Maslow. De acordo com esse autor, à medida que tais necessidades vão sendo satisfeitas, deixam de provocar motivação para novos esforços, podendo ter reflexos no desempenho profissional.

## 5 CONCLUSÃO

A Administração Pública Brasileira tem buscado romper com processos burocráticos, rotineiros e limitados, onde bastava ao administrador basicamente conhecer as regras e as leis para executar de forma satisfatória as suas tarefas. Com os processos de mudança observados na sociedade, os cidadãos têm exigido serviços públicos ágeis, eficiente e de qualidade. Uma administração pública moderna e capaz de prestar serviços de qualidade à população exige novas formas de gestão e de mobilização dos servidores, mais inovação e criatividade.

O servidor público tornou-se peça central deste novo serviço público de qualidade, voltado para a coprodução do bem público. Nesse sentido acrescenta Pontes (1993) que o homem não pode ser considerado um mero recurso e sim integrante de todo o processo, contribuindo e comprometendo-se com os objetivos da organização. Para isso, deve haver confiança mútua por parte da organização e do funcionário e o clima deve ser de participação, propiciando o desenvolvimento profissional e pessoal.

A partir dos resultados apresentados e com base na fundamentação teórica, tornou-se possível a realização do objetivo geral dessa pesquisa: Analisar a interferência da percepção no desempenho profissional dos servidores públicos da área administrativa da Prefeitura Municipal de Içara - SC, conforme segue abaixo.

Primeiramente analisando o perfil geral dos servidores da área administrativa da Prefeitura de Içara, chama a atenção o equilíbrio entre os gêneros, a faixa etária da maioria relativamente jovem, o elevado nível de escolaridade, o tempo de trabalho da maioria inferior a cinco anos e o alto percentual de servidores comissionados, contratados e estagiários. Pode-se considerar que os três primeiros aspectos citados, são fatores que podem contribuir para o sucesso de uma política de gestão de pessoas, porém, o pouco tempo de trabalho e o grande número de servidores não efetivos podem ter reflexos negativos, tendo em vista a pouca experiência profissional e alta rotatividade que geram uma descontinuidade no processo de formação e qualificação profissional.

Com relação à percepção pessoal dos servidores é importante destacar que a grande maioria se sente realizada pessoalmente e profissionalmente com o trabalho que executa. Apesar de uma maioria ter declarado uma percepção negativa por suas ideias de inovação e sugestões não serem ouvidas, costumam tomar a

iniciativa de propor mudanças de melhoria em seu setor de trabalho. Nesse caso, observa-se que a percepção negativa dos servidores não influenciou o seu desempenho profissional. Observou-se também que a grande maioria dos servidores considerou como bom o seu relacionamento com os colegas de trabalho, bem como, com a chefia, sendo importantes fatores higiênicos que, segundo a teoria de Herzberg, contribuem para a satisfação e motivação no trabalho com reflexos no desempenho profissional. A falta de perspectiva quanto ao crescimento profissional apontada pela maioria dos servidores, constitui-se num fator preocupante, pois pode gerar desmotivação, produzindo reflexos negativos sobre o seu desempenho profissional. No entanto, a grande maioria dos servidores atribui boas notas ao seu desempenho profissional, sugerindo que apesar de algumas percepções negativas, essas não têm interferido no seu desempenho. Cabe ressaltar, porém, que a percepção dos servidores sobre o seu desempenho profissional pode não corresponder à realidade dos fatos. Para tal, seria importante analisar dados coletados de outras fontes como, por exemplo, do serviço de ouvidoria da Prefeitura.

Quanto à percepção do setor de trabalho, destaca-se que houve um equilíbrio entre as respostas dos servidores com relação à participação ou não nas decisões do seu setor. O aspecto do relacionamento entre os colegas do setor de trabalho e desses com a chefia foi considerado positivo pela ampla maioria dos servidores, fato que pode favorecer o espírito de equipe considerado existente pela maioria. O retorno sobre o desempenho profissional dos servidores foi apontado como existente pela maioria, porém, observou-se que uma parcela considerável dos mesmos, respondeu negativamente. Apesar da maior parte dos servidores, considerar o ambiente físico de trabalho como sendo capaz de lhes proporcionar as condições necessárias para a realização de suas atividades, uma parcela significativa declarou insatisfação nesse sentido. Outro aspecto que chamou a atenção nesse bloco foi o equilíbrio existente entre as respostas dos servidores quando responderam se gostariam ou não de trabalhar em outro setor diferente do que trabalham atualmente.

Finalmente, quanto à percepção da Prefeitura, destaca-se que a grande maioria dos servidores considera que a mesma presta com qualidade os serviços públicos à população do município. Já com relação ao status por trabalhar na prefeitura, houve um equilíbrio nas respostas dos servidores. Um resultado bastante equilibrado nas respostas também se observou com relação à existência ou não de

uma política salarial e de qualificação e aperfeiçoamento profissional para melhorar o desempenho dos servidores. No entanto, apesar da percepção negativa por parte de muitos servidores, uma maioria absoluta declarou que pretende permanecer trabalhando na Prefeitura Municipal de Içara.

Diante dos resultados obtidos na pesquisa sobre as percepções dos servidores e visando aperfeiçoar o desempenho profissional dos mesmos e promover a qualificação dos serviços prestados, sugerem-se aos gestores:

- a)** a elaboração de uma política de qualificação e aperfeiçoamento profissional, em razão do pouco tempo de trabalho (e da pouca experiência) da maioria dos servidores e do grande número de servidores não efetivos. Além do mais, uma parcela expressiva dos servidores declarou não perceber a existência de tal política na instituição;
- b)** o estudo e/ou reestruturação da política salarial (plano de cargos e salários), no sentido de responder às expectativas dos servidores aumentando a sua satisfação com relação à remuneração e, especialmente, que permita ao servidor crescer profissionalmente, uma vez que, a maioria declarou não ter essa perspectiva;
- c)** a realização periódica de um diagnóstico do nível de satisfação e motivação dos servidores. Tal diagnóstico pode trazer subsídios importantes para gestão de pessoas, como, por exemplo, no remanejamento de pessoal, uma vez que parcela expressiva dos servidores declarou que gostariam de trabalhar em outro setor;
- d)** o fornecimento de *feedback* do desempenho profissional de cada servidor, uma vez que parte expressiva dos mesmos afirmou não receber esse retorno. O *feedback* promove a valorização e o reconhecimento do servidor, estimulando-o no cumprimento de suas metas e na melhoria contínua do seu desempenho profissional;
- e)** a promoção de maior autonomia para o servidor, dividindo responsabilidades de forma que a opinião dos servidores possa ser ouvida e levada em consideração nas decisões do seu setor. Esse aspecto aumenta o comprometimento do servidor com as metas de trabalho e a sua responsabilidade com relação ao bom desempenho do setor;

f) a reestruturação do ambiente físico de trabalho dos servidores, de forma a lhes garantir as condições adequadas de trabalho, uma vez que, parcela bastante expressiva dos mesmos, declarou não ter essas condições.

O desenvolvimento de tais ações pode contribuir para aumentar a satisfação e a motivação dos servidores, o desenvolvimento de suas potencialidades, bem como a sua realização pessoal e profissional com reflexos na melhoria do seu desempenho profissional. Sobre esse aspecto Bergue (2007) também entende que os benefícios procuram atender as necessidades individuais das pessoas, proporcionando uma vida pessoal, familiar e de trabalho mais tranquila e produtiva, além de ser um importante instrumento de estímulo ao desempenho, desde que formuladas a partir do devido diagnóstico das necessidades prioritárias das pessoas. Nesse sentido, compete à administração pesquisar quais as necessidades e demandas necessárias para a composição de benefícios complementares aos servidores.

Com relação ao objetivo geral da presente pesquisa de analisar a interferência da percepção no desempenho profissional dos servidores, destaca-se que tais relações já foram realizadas ao longo da análise dos dados e da conclusão. Conforme se observou, algumas percepções expressas pelos servidores são capazes de gerar satisfação ou insatisfação, motivação ou desmotivação com relação ao trabalho, interferindo positivamente ou negativamente no seu desempenho profissional. De acordo com Robbins (2005) o absenteísmo, a rotatividade e a satisfação com o trabalho são reações derivadas da percepção de cada colaborador sobre a empresa onde atua. Os gestores devem se preocupar em compreender como cada funcionário percebe a realidade e, onde houver uma significativa diferença entre a interpretação e a realidade, atuar no sentido de tentar eliminar a distorção. O fracasso nesta tentativa pode resultar em aumento de absenteísmo e de rotatividade, além da redução da satisfação com o trabalho.

É importante apresentar sugestões para novas pesquisas que possam ampliar os conhecimentos sobre a gestão de pessoas, permitindo avaliar a relação entre os servidores e a administração pública, visando à melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados. A partir dos resultados obtidos na presente pesquisa e das conclusões apresentadas serão descritas a seguir algumas sugestões para futuras pesquisas:



- a)** a elaboração de um diagnóstico por um período específico para identificar a satisfação e motivação dos servidores, permitindo verificar a relação com o desempenho profissional;
- b)** a identificação e a análise da gestão de pessoas no âmbito geral da prefeitura de Içara;
- c)** a análise do desempenho dos servidores através da realização de pesquisa de satisfação junto as chefias e a população do município.

Por fim, cabe destacar dois aspectos que dificultaram ou de alguma forma limitaram a realização da presente pesquisa. Primeiramente, a escassez de referência bibliográfica com relação à temática do desempenho profissional no serviço público. Destaca-se também a dificuldade de obter um número significativo de entrevistas com a utilização da ferramenta *google docs*. Assim sendo, houve a necessidade de aplicação direta de entrevistas junto aos servidores no local de trabalho, sendo que, nesse caso a presença do entrevistador pode ter influenciado de alguma forma o teor das respostas.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas.** RAP. Edição Especial Comemorativa. Rio de Janeiro, 2007.

ALLEN, Natalie J.; MEYER, John P. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. **Journal of Vocational Behavior**, v.49, pp.252-276, 1996.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação.** São Paulo, Atlas, 1993.

ALVES, A. J. **O planejamento de pesquisas qualitativas em educação.** Cadernos de Pesquisa, São Paulo, v. 77, p. 53-61, maio, 1991.

BARBOSA, E. L. **Controle interno da administração pública: instrumento de controle e de gerenciamento.** Monografia realizada como pré-requisito para obtenção do título de Especialista em Advocacia Municipal. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2002.

BASTOS, Antônio V. B.; BORGES-ANDRADE, Jairo. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, 42, n. 2, abr./jun., pp. 31-41, 2002.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional.** São Paulo: Atlas, 1982.

\_\_\_\_\_. **Psicologia aplicada à administração de empresas.** São Paulo: Atlas, 1983.

\_\_\_\_\_; CODA, Roberto (Org). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997a.

\_\_\_\_\_. **Motivação nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997b.

\_\_\_\_\_. **Motivação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2006. p. 214.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas: uma abordagem orientada para a administração pública municipal.** Caxias do Sul: Educs, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas.** 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **A reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional.** Brasília: Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 1998.

\_\_\_\_\_; SPINK, P. (orgs) **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

BRUDNEY, J. L.; ENGLAND, R. E. Toward a definition of the coproduction concept. **Public Administration Review**, v.43, n.1, p.59-65, Jan/Fev. 1983.

BRUNELLI, Maria da Graça Mello. **Motivação no Serviço Público**. 2008. 90 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós Graduação em MBA em Gestão Pública) - Faculdade IBGEN, Porto Alegre.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr. 2000.

CASTOR, Belmiro V. J. **Modelo gerencial na gestão de profissionais da função pública**. Caderno FUNDAP, n.º22, 2001, p.175-178.

\_\_\_\_\_; JOSÉ, H. A. A. Reforma e contra-reforma: a perversa dinâmica da administração pública brasileira. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 6, p. 97-111, nov./dez. 1998.

CESTARI, Rogério Vecchi. **A relação entre perfis comportamentais e o desempenho eficaz em sistemas motivacionais voltados para geração de resultados**: um estudo em agências bancárias. Dissertação, Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP, São Paulo.

CHIAVANETO, Idaberto. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando Pessoas**: O Passo decisivo para a administração participativa. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Cidades.com.br. Disponível em <http://www.cidades.com.br/cidade/icara/005084.html>> Acesso em: 29 set. 2013.

CLAD. **Carta Iberoamericana de la Función Pública**. Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia: 2003. Disponível em: <<http://www.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf/view>> Acesso em: 10 mai. 2013.

CODA, Roberto. **Satisfação no trabalho e características das políticas de recursos humanos para executivos**. 1986. Tese (Doutorado em Administração) 98 – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1986.

COELHO, D. M. Elementos essenciais ao conceito de administração gerencial. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, ano 37, n.147, 2000.

CONSAD; MPOG. **Carta de Brasília sobre Gestão Pública**. Carta conjunta do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e do Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Administração – CONSAD por ocasião do Congresso do CONSAD de Gestão Pública. 26 a 28 de maio de 2008. Brasília/DF. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/CONSADCarta.pdf>> Acesso em: 17 mai. 2013.

DAFT, R. L. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1999.

DAVIS, Keith e NEWSTROM, W. John. **Comportamento Humano no Trabalho** – Uma abordagem psicológica, Volume 1 ed. São Paulo: PioneiraThomson Learning, 2004.

DENHARDT, R.B. **Teoria Geral de Organizações Públicas**. (trad. Prof. Francisco G. Heidemann), Thompson/ Wadsworth, 2004.

\_\_\_\_\_. **Teorias de Administração Pública**. Tradução Francisco G. Heidemann. 6.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

\_\_\_\_\_; DENHARDT, J. V. **The New Public Service: Serving, not Steering**. New York: M.E. Sharpe, 2007.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

ESPÍNDOLA, Maisa Baêta e OLIVEIRA, Annévia Palhares Vieira Diniz. Análise Comportamental: um estudo de como o comportamento organizacional pode influenciar o clima organizacional de uma indústria. **Revista Digital FAPAM**. Pará de Minas, out. 2009. Disponível em <[http://www.fapam.edu.br/revista/volume1/j%20Maisa\\_179-200.pdf](http://www.fapam.edu.br/revista/volume1/j%20Maisa_179-200.pdf)> Acesso em 22 jun. 2013.

FALLER, Bruno Cesar. **Motivação no serviço público: um estudo de caso da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul**. Dissertação de Mestrado Profissional da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-graduação em administração, Porto Alegre, 2004. 104f.

FAORO, R. **Os Donos do Poder: formação do patronato político brasileiro**. 13. ed. São Paulo: Globo, 1998.

FARIA, José H.; SCHIMITT, Elaine C. Indivíduo, vínculo e subjetividade. In: FARIA, José H. (Org) **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, pp.23-44, 2007.

FRASER, Márcia Tourinho Dantas & GONDIM, Sônia Maria Guedes. **Da fala do outro ao texto negociado**: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. Disponível em: <<http://sites.ffclrp.usp.br/paideia/artigos/28/03.htm>> Acesso em: 18 jun. 2013.

FREDERICKSON, N. **Developments in training**: A course director's perspective. Division of Educational and Child Psychology Newsletter, 82, 25-36, 1997.

FREITAS, H et al.. **O método de pesquisa survey**. Revista de Administração, São Paulo, v.35, n.3, jul/set, 2000.

GAETANI, Francisco. **A reforma do Estado no contexto latino-americano**: comentários sobre alguns impasses e possíveis desdobramentos. In Revista do Serviço Público. Ano 49, n.2 (Abr-Jun/1998). Brasília: ENAP, 1998. Disponível em: <[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=821&Itemid=129](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=821&Itemid=129)> Acesso em: 10 maio. 2013.

GIBSON, James L. **Organizações: comportamento, estrutura e processo**. São Paulo: Atlas, 1981.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo. Atlas, 2008.

GILBERT, T.F. **Human competence: engineering worthy performance**. New York, McGraw – Hill, 1978.

GLENN, S. S. & MALOTT, M. **Complexity and Selection: implications for organizational change**. Behavior and Social Issues, 13, 89-106, 2004.

GOMES, Francisco Rodrigues. Clima Organizacional: Um estudo em uma empresa de telecomunicações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 95-103, abr./jun. 2002.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.

HELAL, D.H.; DIEGUES, G. C. **Do patrimonialismo ao paradigma gerencial**: paradoxos na administração pública municipal de Caeté – MG. Administração Pública e Gestão Social, Viçosa, v1, n. 1, p. 23-45, jan/mar 2009.

HERZBERG, Frederick. Mais uma vez: como motivar seus funcionários? In: **GESTÃO de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1997a. (Harvard Business Review Book). p. 55-82. Tradução de: Manage people, not personnel.

\_\_\_\_\_. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997b. p. 108-129.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/>> Acesso em: 25 set. 2013.

IÇARA. **Prefeitura Municipal de**. Disponível em: <<http://www.icara.sc.gov.br/home/index.php?>> Acesso em: 08 ago. 2013.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Técnicas de pesquisa**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAWLER, Edward E. **Motivação nas organizações de trabalho**. In BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LONGO, Francisco. **Mérito e Flexibilidade**. A gestão das pessoas no setor público. São Paulo: Fundap, 2007.

LONGO, Francisco. **O papel das pessoas na gestão pública**. Disponível em: <[http://www.fdc.org.br/pt/blog\\_gestaopublica/default.aspx](http://www.fdc.org.br/pt/blog_gestaopublica/default.aspx)>. Acesso em: 20 out. 2013.

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

MACÊDO, I. I. et al. **Aspectos motivacionais da gestão de pessoas**. 9ed., Rio de Janeiro, FGV, 2007.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MALIK, A. M. **Gestão de Recursos Humanos**. Volume 9. São Paulo: Fundação Peirópolis Ltda, 1988.

MARCELINO, G. F. Em busca da flexibilidade do estado: o desafio das reformas planejadas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 3, p. 641-659, maio/jun. 2003.

MARCONI, Nelson. **Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público**. GAPI/EXTECAMP –UNICAMP. 2005.

MARE. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Imprensa Oficial, 1995. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/publi\\_04/colecao/plandi.htm](http://www.planalto.gov.br/publi_04/colecao/plandi.htm)> Acesso em: 18 mai. 2013.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, H. F. **A ética do patrimonialismo e a modernização da administração pública brasileira.** In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.

MASLOW, Abraham H. **Maslow no gerenciamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

McCLELLAND, D. C. **The achieving society.** New York: D. Van Nostrand Company, 1961.

McGREGOR, Douglas R. **O lado humano da empresa.** São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MELLO, Elza de. **Içara Nossa Terra Nossa Gente.** 2ed. Içara, Otomar: 2005

MORAES, Fabíula M.M.; GODOI, Christiane K.; BATISTA, Marcos A. Comprometimento organizacional: uma pesquisa documental sobre a produção científica brasileira de 1994 a 2003. **Revista de Ciências da Administração**, v.6, n.12, pp.1-19, jul./dez. 2004.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes; VASCONCELOS, Isabell Francisca Gouveia de. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Thomson, 2002.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa:** características, usos e possibilidades. Cadernos de Pesquisas em Administração, v. 1, n.3, 2º sem., 1996.

NOGUEIRA, Roberto & SANTANA, José P. **Gestão de recursos humanos e reformas do setor público:** tendências e pressupostos de uma nova abordagem. Brasília: PDRH/PS/GHWS/OMS, 2000.

OCDE. **Flexibilidade na gestão de pessoal na administração pública.** (Cadernos ENAP, 16). Brasília: ENAP, 1998. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/index.php?option=content&task=view&id=258>> Acesso em: 17 mai. 2013.

\_\_\_\_\_. **Desenvolvimentos recentes na gestão dos recursos humanos nos países membros da OCDE.** In Revista do Serviço Público/Fundação Escola Nacional de Administração Pública. Ano 52, n.2 (Abr-Jun/2001). Brasília: ENAP, 2001. Disponível em: <[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&qid=833&Itemid=129](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&qid=833&Itemid=129)> Acesso em: 18 mai. 2013.

\_\_\_\_\_. **Modernizando o emprego público.** In Revista do Serviço Público. Vol 56, n. 4, Out-Dez 2005. Brasília: ENAP, 2005. Disponível em: <[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&qid=850&Itemid=129](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&qid=850&Itemid=129)> Acesso em: 10 mai. 2013.

\_\_\_\_\_. **The state of public service.** Paris. OCDE, 2008. Disponível em: <[www.sourceoecd.org/employment/9789264055940](http://www.sourceoecd.org/employment/9789264055940)> Acesso em: 17 mai. 2013.



ODELIUS, Catarina C. Gestão de desempenho profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. In: PANTOJA, Maria J.; CAMÕES, Marizaura R. S. BERGUE, Sandro T. (Orgs). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Enap, 2010, pp. 143-174.

OLIVEIRA, C. A. **Abordagem Comportamental da Administração**. Disponível em: <<http://www.professorcezar.adm.br/Textos/AbordagemComportamental.pdf>>. Acesso em: 18 maio. 2013 p.6

OLIVEIRA, Marco Antonio. **Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo: Nobel, 1995.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

ONU/DEPARTAMENTO DE ASSUNTOS ECONÔMICOS E SOCIAIS. **A gestão de pessoas como um recurso estratégico**. In Revista do Serviço Público Brasília 57 (3): 389-426 Jul/Set 2006. Brasília: ENAP, 2006. Disponível em: <[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&qid=853&Itemid=129](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&qid=853&Itemid=129)> Acesso em: 18 mai. 2013.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórica-prática**. 12 ed. Campinas-SP. Papirus, 2006.

PEREZ, M. A. **A administração pública democrática: institutos de participação popular na administração pública**. Belo Horizonte: Fórum, 2004.

PIMENTA, C. C. **A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 173-199, set./out. 1998.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura Organizacional em organizações públicas no Brasil**. RAP Rio de Janeiro 40(1):81-105, Jan./Fev. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>> Acesso em: 19 mai. 2013.

POLLITT , Christopher; BOUCKAERT, Geert. **Public Management Reform – a comparative analysis**. Second Edition. Oxford University Press. New York, 2004.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 5. ed. São Paulo: LTR, 1993.

REGIS FILHO, G. I.; LOPES, M. C. **Estudo de clima organizacional em serviços ambulatoriais de saúde pública da Secretaria de Saúde de Itajaí – (SC)**. Segunda parte: perfil dos servidores e nível de satisfação. R. Ci. Saúde, Florianópolis, v. 15, n. 1,2, p.163-190, jan./dez. 1996.



REGO, Aménio. Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, RJ, v.6, n. 2, maio/ago, pp. 209-241, 2002.

RÉUS, I. S. (no prelo) 2012. **Gestão Municipal e Desenvolvimento Sustentável: Um estudo de indicadores de sustentabilidade nos municípios catarinenses**. Dissertação de Mestrado, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

RODRIGUES, Ana C. BASTOS, Antônio V. B. Do Comprometimento de continuação ao entrenchamento organizacional: evidências da sobreposição entre os construtos. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009. CD-ROM.

ROESCH, S. M. A.. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SALM, J.F.; MENEGASSO, M.E. Os Modelos de Administração Pública como Estratégias Complementares para a Coprodução do Bem Público. In: Encontro de Administração Pública e Governança – ENAPG, 2006, São Paulo. **Anais...**São Paulo: ANPAD, 22-24 nov., 2006.

\_\_\_\_\_. Proposta de Modelos de Coprodução do Bem Público a partir de Tipologias de Participação. In: ENANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro: **Anais**. São Paulo: ANPAD, 2010.

SCHERMERHORN JR. John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 1999.

SCHNEIDER, B. (1985). **Organizational Behavior. Annual Review of Psychology**. 36, pp. 573-611.

SILVA, Edna Lúcia da & MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4 ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005. 138p.

SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SOUZA. Edela Lanzer Pereira de. **Diagnóstico de clima organizacional**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 11 (2), p. 141-158, abr./jun. 1977.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

SPINK, Mary Jane. O estudo empírico das representações sociais. In\_\_\_\_\_ O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social. São Paulo: Brasiliense, 1995.

STAW, B. M. (1984). **Organizational Behavior: A Review and Reformulation of the Field's Outcome Variables**. Annual Review of Psychology. Vol. 35: 627-666.

STONER, James F.; FREEMAN, Edward R. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TRAGTENBERG, M. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Ática, 1992.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2.ed.Rio de Janeiro: FGV, 2001.

VALE, Juliana C. F. do. LIMA, Tereza C. B. de Lima.; QUEIROZ, Giselle C. O comprometimento organizacional entre grupos geracionais em uma instituição federal de ensino superior. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. CD-ROM.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VIEIRA, Sonia. **Como elaborar Questionários**. São Paulo: Atlas; 2009. p. 159.

XAVIER, O. S.O clima organizacional na pesquisa agropecuária: percepção e aspiração. **Revista de Administração**. São Paulo: v.21. n. 14, 1986.

WAGNER III, John A.; HOOLLENBECK, John R. Satisfação e stress no local do trabalho. In: COMPORTAMENTO organizacional: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZIMMERMAN, E. Motivation on any budget. Sales and Marketing Management, New York, v.156, n. 1, p. 37, 2004.

## APÊNDICE

## APÊNDICE A – Tabelas referente à tabulação dos dados da pesquisa aplicada

Tabela 1 - Sexo

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Masculino	26	50,00
Feminino	26	50,00
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 2 - Faixa etária

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
De 16 a 19 anos	5	9,62
De 20 a 29 anos	11	21,15
De 30 e 39 anos	18	34,62
De 40 a 49 anos	14	26,92
De 50 a 59 anos	3	5,77
60 anos ou mais	0	0,00
Não respondeu	1	1,92
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 3 - Estado civil

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Solteiro (a)	17	32,69
Casado (a)	32	61,54
Divorciado (a)	2	3,85
Viúvo (a)	0	0,00
Não respondeu	1	1,92
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 4 - Escolaridade

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Ensino fundamental	0	0,00
Ensino médio incompleto	0	0,00
Ensino médio	8	15,38
Superior incompleto	13	25,00
Superior	18	34,62
Especialização	12	23,08
Mestrado	1	1,92
Doutorado	0	0,00
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 5 - Há quanto tempo trabalha na prefeitura de Içara?

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
De 0 a 5 anos	29	55,77
De 06 a 10 anos	9	17,31
De 11 a 20 anos	10	19,23
De 21 a 30 anos	0	0,00
31 anos ou mais	0	0,00
Não respondeu	4	7,69
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 6 - Situação funcional

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Efetivo	21	40,38
Comissionado	15	28,85
Contratado	9	17,31
Estagiário	5	9,62
Outros	1	1,92
Não respondeu	1	1,92
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 7 - Exerce função de chefia, direção ou assessoramento?

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Sim	19	36,54
Não	32	61,54
Não respondeu	1	1,92
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 8 - Minha faixa salarial é:

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Até R\$ 1.000,00	5	9,62
R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00	15	28,85
R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00	10	19,23
R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00	13	25,00
R\$ 4.001,00 a R\$ 5.000,00	6	11,54
Acima de R\$ 5.000,00	2	3,85
Não respondeu	1	1,92
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 9 - Realizo-me pessoalmente e profissionalmente com o trabalho que executo.

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Sempre	13	25,00
Quase sempre	19	36,54
Com muita frequência	11	21,15
Com pouca frequência	8	15,38
Raramente	1	1,92
Nunca	0	0,00
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 10 - Tomo iniciativa de propor mudanças ou sugestões de melhoria no meu setor de trabalho.

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Sempre	9	17,31
Quase sempre	17	32,69
Com muita frequência	15	28,85
Com pouca frequência	9	17,31
Raramente	1	1,92
Nunca	1	1,92
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 11 - As minhas ideias de inovação e sugestões para criação são ouvidas.

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Sempre	5	9,62
Quase sempre	6	11,54
Com muita frequência	10	19,23
Com pouca frequência	18	34,62
Raramente	10	19,23
Nunca	3	5,77
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 12 - Relaciono-me bem com os colegas de trabalho.

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Sempre	27	51,92
Quase sempre	20	38,46
Com muita frequência	5	9,62
Com pouca frequência	0	0,00
Raramente	0	0,00
Nunca	0	0,00
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 13 - Relaciono-me bem com a chefia do meu setor.

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Sempre	32	61,54
Quase sempre	13	25,00
Com muita frequência	5	9,62
Com pouca frequência	2	3,85
Raramente	0	0,00
Nunca	0	0,00
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 14 - Os meus problemas pessoais tem prejudicado o meu desempenho no ambiente de trabalho.

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Sempre	0	0,00
Quase sempre	1	1,92
Com muita frequência	0	0,00
Com pouca frequência	11	21,15
Raramente	21	40,38
Nunca	19	36,54
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 15 - Tenho perspectivas de crescimento profissional.

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Sempre	12	23,08
Quase sempre	3	5,77
Com muita frequência	10	19,23
Com pouca frequência	9	17,31
Raramente	10	19,23
Nunca	8	15,38
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 16 - Estou satisfeito com minha remuneração.

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Muito satisfeito	3	5,77
Satisfeito	10	19,23
Satisfeito em parte	22	42,31
Insatisfeito em parte	7	13,46
Insatisfeito	6	11,54
Muito insatisfeito	4	7,69
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 17 - Se fosse atribuir uma nota de 0 (zero) a 10 (dez) para o meu desempenho profissional, onde 0 (zero) equivale a um desempenho péssimo e 10 (dez) a um desempenho excepcional, que nota eu me daria?

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
0	0	0,00
1	0	0,00
2	0	0,00
3	0	0,00
4	0	0,00
5	0	0,00
6	1	1,92
7	11	21,15
8	15	28,85
9	16	30,77
10	9	17,31
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 18 - Tenho autonomia no meu setor para propor melhorias na execução do meu trabalho.

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Sempre	15	28,85
Quase sempre	15	28,85
Com muita frequência	3	5,77
Com pouca frequência	15	28,85
Raramente	3	5,77
Nunca	1	1,92
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 19 - Sou chamado a participar das decisões do meu setor.

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Sempre	10	19,23
Quase sempre	12	23,08
Com muita frequência	5	9,62
Com pouca frequência	12	23,08
Raramente	8	15,38
Nunca	5	9,62
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa.



Tabela 20 - O relacionamento entre as pessoas da minha equipe de trabalho é bom.

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Sempre	29	55,77
Quase sempre	15	28,85
Com muita frequência	8	15,38
Com pouca frequência	0	0,00
Raramente	0	0,00
Nunca	0	0,00
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 21 - O relacionamento da minha equipe de trabalho com a chefia é bom.

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Sempre	24	46,15
Quase sempre	18	34,62
Com muita frequência	7	13,46
Com pouca frequência	3	5,77
Raramente	0	0,00
Nunca	0	0,00
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 22 - Há cooperação e espírito de equipe no meu setor de trabalho.

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Sempre	17	32,69
Quase sempre	23	44,23
Com muita frequência	4	7,69
Com pouca frequência	5	9,62
Raramente	2	3,85
Nunca	1	1,92
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 23 - Costumo receber de minha chefia o retorno sobre o meu desempenho profissional.

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Sempre	8	15,38
Quase sempre	20	38,46
Com muita frequência	2	3,85
Com pouca frequência	10	19,23
Raramente	12	23,08
Nunca	0	0,00
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 24 - O meu ambiente de trabalho me proporciona as condições físicas (materiais e equipamentos) necessárias para a realização de minhas atividades profissionais.

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Sempre	7	13,46
Quase sempre	17	32,69
Com muita frequência	7	13,46
Com pouca frequência	13	25,00
Raramente	7	13,46
Nunca	1	1,92
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 25 - Gostaria de trabalhar em outro setor diferente do que eu trabalho atualmente.

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Gostaria muito	1	1,92
Gostaria	9	17,31
Gostaria em parte	13	25,00
Indiferente	5	9,62
Gostaria pouco	3	5,77
Não gostaria	21	40,38
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 26 - Se fosse atribuir uma nota de 0 (zero) a 10 (dez) para o desempenho profissional da chefia do meu setor, onde 0 (zero) equivale a um desempenho péssimo e 10 (dez) a um desempenho excepcional, que nota eu daria?

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
0	0	0,00
1	0	0,00
2	0	0,00
3	1	1,92
4	0	0,00
5	3	5,77
6	2	3,85
7	11	21,15
8	14	26,92
9	13	25,00
10	8	15,38
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 27 - A Prefeitura de Içara presta com qualidade os serviços públicos à população do município.

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Concordo plenamente	9	17,31
Concordo moderadamente	20	38,46
Concordo levemente	10	19,23
Discordo levemente	7	13,46
Discordo moderadamente	5	9,62
Discordo completamente	1	1,92
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 28 - Trabalhar na Prefeitura de Içara me proporciona status.

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Concordo plenamente	4	7,69
Concordo moderadamente	9	17,31
Concordo levemente	14	26,92
Discordo levemente	6	11,54
Discordo moderadamente	9	17,31
Discordo completamente	10	19,23
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 29 - A Prefeitura de Içara tem uma política salarial (plano de cargos e salários) que incentiva os servidores.

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Concordo plenamente	11	21,15
Concordo moderadamente	8	15,38
Concordo levemente	8	15,38
Discordo levemente	6	11,54
Discordo moderadamente	3	5,77
Discordo completamente	16	30,77
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 30 - A Prefeitura de Içara dispõe de uma política de qualificação e aperfeiçoamento profissional para melhorar o desempenho dos servidores.

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Concordo plenamente	2	3,85
Concordo moderadamente	12	23,08
Concordo levemente	13	25,00
Discordo levemente	7	13,46
Discordo moderadamente	9	17,31
Discordo completamente	9	17,31
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 31 - Pretendo permanecer trabalhando na Prefeitura Municipal de Içara.

<b>Alternativa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Sim	27	51,92
Muito provavelmente sim	7	13,46
Provavelmente sim	13	25,00
Provavelmente não	4	7,69
Muito provavelmente não	0	0,00
Não	1	1,92
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

## APÊNDICE B – Questionário aplicado para coleta de dados



**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC**

**Curso de Administração com Habilitação em Comércio Exterior**



### Questionário de Pesquisa

O presente questionário integra a pesquisa desenvolvida pelo acadêmico Israel Vasconcelos Cardoso e seu professor orientador André Paes Topanotti, que tem por objetivo: **Analisar a interferência da percepção no desempenho dos servidores públicos da área administrativa da Prefeitura Municipal de Içara - SC.**

Na busca de informações que possibilitem a elaboração do estudo monográfico e a conclusão do curso de graduação em Comércio Exterior pela UNESC, solicita-se a importante colaboração de todos os servidores da área administrativa da Prefeitura de Içara, por meio da participação nesta pesquisa.

Antes de tudo, gostaria de informar que a sua participação é voluntária, e, além disso, garantimos que suas respostas serão tratadas de forma estritamente confidencial e no mais absoluto sigilo.

### PERFIL DO ENTREVISTADO

#### 1. Sexo:

1. Masculino ( )
2. Feminino ( )

#### 2. Faixa etária:

1. De 16 a 19 anos ( )
2. De 20 a 29 anos ( )
3. De 30 a 39 anos ( )
4. De 40 a 49 anos ( )
5. De 50 a 59 anos ( )
6. 60 anos ou mais ( )

#### 3. Estado civil:

1. Solteiro (a) ( )
2. Casado (a) ( )
3. Divorciado (a) ( )
4. Viúvo (a) ( )

#### 4. Escolaridade:

1. Ensino fundamental ( )
2. Ensino médio incompleto ( )
3. Ensino médio ( )
4. Superior incompleto ( )
5. Superior completo ( )
6. Especialização ( )
7. Mestrado ( )
8. Doutorado ( )

#### 5. Ha quanto tempo trabalha na prefeitura de Içara?

1. De 0 a 5 anos ( )
2. De 06 a 10 anos ( )
3. De 11 a 20 anos ( )
4. De 21 a 30 anos ( )
5. 31 anos ou mais ( )

**6. Situação funcional:**

Efetivo ( ) 2. Comissionado ( ) 3. Contratado ( ) 4. Estagiário ( ) 5. Outros ( )

**7. Exerce função de chefia, direção ou assessoramento?**

1. Sim ( ) 2. Não ( )

**8. Minha faixa salarial é:**

1. ( ) Até R\$ 1.000,00
2. ( ) De R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00
3. ( ) De R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00
4. ( ) De R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00
5. ( ) De R\$ 4.001,00 a R\$ 5.000,00
6. ( ) Acima de R\$ 5.000,00

**Pesquisa de Clima Organizacional**

9. Realizo-me pessoalmente e profissionalmente com o trabalho que executo.

Sempre	Quase sempre	Com muita frequência	Com pouca frequência	Raramente	Nunca
( )	( )	( )	( )	( )	( )

10. Tomo a iniciativa de propor mudanças ou sugestões de melhoria no meu setor de trabalho.

Sempre	Quase sempre	Com muita frequência	Com pouca frequência	Raramente	Nunca
( )	( )	( )	( )	( )	( )

11. Tenho autonomia no meu setor para propor melhorias na execução do meu trabalho

Sempre	Quase sempre	Com muita frequência	Com pouca frequência	Raramente	Nunca
( )	( )	( )	( )	( )	( )

12. Sou chamado a participar das decisões do meu setor.

Sempre	Quase sempre	Com muita frequência	Com pouca frequência	Raramente	Nunca
( )	( )	( )	( )	( )	( )

13. A Prefeitura de Içara presta com qualidade os serviços públicos à população do município.

Concordo plenamente	Concordo moderadamente	Concordo levemente	Discordo levemente	Discordo moderadamente	Discordo completamente
( )	( )	( )	( )	( )	( )

14. As minhas ideias de inovação e sugestões para criação são ouvidas.

Sempre	Quase sempre	Com muita frequência	Com pouca frequência	Raramente	Nunca
( )	( )	( )	( )	( )	( )

15. O relacionamento entre as pessoas da minha equipe de trabalho é bom.

Sempre	Quase sempre	Com muita frequência	Com pouca frequência	Raramente	Nunca
( )	( )	( )	( )	( )	( )

16. Os meus problemas pessoais tem prejudicado o meu desempenho no ambiente de trabalho.

Sempre	Quase sempre	Com muita frequência	Com pouca frequência	Raramente	Nunca
( )	( )	( )	( )	( )	( )

17. O relacionamento da minha equipe de trabalho com a chefia é bom.

Sempre	Quase sempre	Com muita frequência	Com pouca frequência	Raramente	Nunca
( )	( )	( )	( )	( )	( )

18. Trabalhar na Prefeitura de Içara me proporciona status.

Concordo plenamente	Concordo moderadamente	Concordo levemente	Discordo levemente	Discordo moderadamente	Discordo completamente
( )	( )	( )	( )	( )	( )

19. Relaciono-me bem com os colegas de trabalho.

Sempre	Quase sempre	Com muita frequência	Com pouca frequência	Raramente	Nunca
( )	( )	( )	( )	( )	( )

20. Há cooperação e espírito de equipe no meu setor de trabalho.

Sempre	Quase sempre	Com muita frequência	Com pouca frequência	Raramente	Nunca
( )	( )	( )	( )	( )	( )

21. A Prefeitura de Içara tem uma política salarial (plano de cargos e salários) que incentiva os servidores.

Concordo plenamente	Concordo moderadamente	Concordo levemente	Discordo levemente	Discordo moderadamente	Discordo completamente
( )	( )	( )	( )	( )	( )





30. Se fosse atribuir uma nota de 0 (zero) a 10 (dez) para o **DESEMPENHO PROFISSIONAL DA CHEFIA** do meu setor, onde 0 (zero) equivale a um desempenho péssimo e 10 (dez) a um desempenho excepcional, que nota eu daria?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

31. Pretendo permanecer trabalhando na Prefeitura Municipal de Içara.

Sim	Muito provavelmente sim	Provavelmente sim	Provavelmente não	Muito provavelmente não	Não
( )	( )	( )	( )	( )	( )

**APÊNDICE C – Termo de consentimento para realização e publicação.****UNESC - UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE****TERMO DE CONSENTIMENTO  
PARA A REALIZAÇÃO E PUBLICAÇÃO DO NOME DA PREFEITURA**

Eu **Murialdo Canto Gastaldon**, Prefeito Municipal da cidade de Içara/SC, autorizo **Israel Vasconcelos Cardoso** acadêmico (a) da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, realizar uma pesquisa científica, nesta prefeitura, para obtenção do grau de Bacharel em Administração, no curso de Administração – Linha de Formação Específica em Comércio Exterior, cujo tema refere-se a **Analisar a interferência da percepção no desempenho dos servidores públicos efetivos e comissionados na área administrativa da Prefeitura de Içara-SC**, no qual, após aprovação da mesma, estou ciente que este estudo estará disponível no acervo bibliográfico da universidade.

- ( ☒ ) Autorizo declarar publicamente o nome da prefeitura na pesquisa;  
( ☐ ) Não autorizo declarar publicamente o nome da prefeitura na pesquisa.

**Içara (SC) 23 de agosto de 2013.**

**Assinatura**